Antonio Cesar Amaru Maximiano

ADMINISTRACIÓN PARA EMPRENDEDORES

Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios



PEARSON
Prentice Hall ®

Administración para emprendedores

Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios

Administración para emprendedores

Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios

Primera edición

Antonio Cesar Amaru Maximiano

TRADUCCIÓN
Jacqueline Leticia Chávez Servín

CASOS PARA LA EDICIÓN EN ESPAÑOL
Marcela Benassini Félix
Universidad Iberoamericana
Instituto Tecnológico Autónomo de México
Florida International University
Luis Alberto Rodríguez Medrano
Tecnológico de Monterrey, campus Santa Fe

REVISIÓN TÉCNICA
Jorge Olmos Arrayales
Tecnológico de Monterrey, campus Ciudad de México



México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

Amaru Maximiano, Antonio Cesar

Administración para emprendedores.
Primera edición.

Pearson Educación de México, 2008

ISBN: 978-970-26-1130-1
Área: Administración

Formato 18.5 × 23.5 Páginas: 256

ISBN 85 7605 088 9

Edición en español
Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas
e-mail: pablo.guerrero@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Claudia Celia Martínez Amigón
Supervisor de producción: Juan José García Guzmán

Edición en portugués
Gerente editorial: Roger Trimer
Editora de desarrollo: Josie Rogero
Corrección de estilo: Eugênia Pessotti
Producción: Márcio Della Rosa
Revisión: Norma Gusukuma e Maria Luiza Favret
Portada: Alexandre Mieda
Ilustraciones: João Zero

PRIMERA EDICIÓN, 2008

D.R. © 2008 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco 500-5o. piso
Col. Industrial Atoto
53519 Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031.



ISBN 10: 970-26-1130-X
ISBN 13: 978-970-26-1130-1

Impreso en México. *Printed in Mexico.*
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 12 11 10 09 08

Contenido

Capítulo 4

Capítulo 5

Capítulo 6

Capítulo 7

Capítulo 8

Prefacio

La idea de un espíritu emprendedor se asocia con personas emprendedoras que movilizan recursos y corren riesgos para fundar organizaciones de todos los tipos. Pese a que existen emprendedores en todas las áreas de la actividad humana, en su sentido restringido el concepto se refiere a las personas que crean empresas: organizaciones del mundo de los negocios, el cual está formado por las grandes corporaciones y por una enorme cantidad de pequeños emprendedores.

Durante los últimos años, en todo el mundo han surgido movimientos para apoyar y estimular la creación de empresas. En América Latina esa tendencia atiende a un apreciable interés por la carrera empresarial en algunos segmentos de la sociedad, en especial entre los académicos de la administración.

Es a ese público al que está destinado este libro: estudiosos de la capacidad empresarial y fundadores de empresas. La idea de este proyecto nació a partir de la percepción de la necesidad de un texto que abarcara todas las áreas de una empresa y las directrices para la elaboración de planes de negocios, del mismo modo que las consideraciones sobre el perfil de comportamiento del emprendedor.

ESTRUCTURA DEL LIBRO

En sus tres primeros capítulos, el texto presenta el contenido esencial para la comprensión de la capacidad empresarial y sus diferentes implicaciones: 1) "Espíritu emprendedor", 2) "Elección del negocio" y 3) "Lo que debe saber sobre la situación económica".

En los siguientes capítulos se abordan los diferentes aspectos de la gestión empresarial: 4) "Planeación y estrategia", 5) "Organización de la empresa", 6) "Marketing", 7) "Operaciones", 8) "Gestión de personas", 9) "Motivación y liderazgo", 10) "Contabilidad y finanzas para emprendedores" y 11) "Aspectos esenciales de la gestión de proyectos".

El último capítulo, 12) "Planeación e implantación del negocio", presenta el plan de negocios para guiar al lector en los diferentes pasos de la iniciativa empresarial.

ESTUDIOS DE CASOS Y OTROS RECURSOS

Al final de cada capítulo, con excepción del último, el lector encontrará tres recursos principales que lo orientan en el aprovechamiento y continuación de sus estudios:

Cuestionario para su plan de negocios

En cada capítulo se elaboran preguntas relativas a los temas específicos que se abordaron. Dichas cuestiones se retoman en el último capítulo del libro, cuyo objetivo es auxiliar al lector en la preparación del lanzamiento de un negocio. Al analizar las preguntas capítulo por capítulo se facilita el trabajo de preparar el plan de negocios.

Preguntas para estudio

Las preguntas para estudio se destinan a la revisión de los conceptos y las técnicas que se abordan en cada capítulo, lo cual estimula al lector a encontrar las respuestas mediante consultas a los emprendedores y al basarse en su experiencia personal.

Casos

Los estudios de caso se enfocan en situaciones reales y de dominio público dentro el mundo empresarial, o en los problemas que los emprendedores enfrentan y han planteado al autor por medio de trabajos escolares. Dichos casos vienen acompañados de preguntas destinadas a estimular el raciocinio analítico y la competencia para tomar decisiones.

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto contó con la colaboración de un equipo de investigación formado por mis alumnos jóvenes del curso de licenciatura de la FEA-USP (Facultad de Economía y Administración de la Universidad de São Paulo), a quienes deseo una larga vida y prosperidad, así como a los demás colaboradores:

- Demetrius Vieira de Paula Brito, graduado en tecnología del procesamiento de datos y estudiante de ciencias contables de la FEA-USP. Trabaja en TV Globo São Paulo.

- Fernando Henrique Câmara Gouveia, estudiante de ciencias contables de la FEA-USP. Participante del segundo Congreso USP de Iniciación Científica en Contabilidad (2005) con un artículo, premiado dentro de su área temática, sobre la utilización de la investigación operacional en el proceso de decisión empresarial. En la actualidad desarrolla proyectos de consultoría y asesoría empresarial.

- Mitsue Hori, estudiante de ciencias contables de la FEA-USP. Trabaja en el área contable de Grupo Telefônica.

- Patrícia dos Santos Vieira, estudiante de ciencias contables de la FEA-USP. Trabaja en Fipecafi (Fundación Instituto de Investigaciones Contables, Actuariales y Financieras) para Melhores y Maiores, de la revista *Exame*.

Agradecimientos

Agradezco a todos aquellos que colaboraron en la realización de este libro, en particular a José Braga, quien me alentó a emprender este proyecto y me proporcionó material invaluable de investigación. Agradezco también a los siguientes colaboradores, quienes me ayudaron en la investigación del contenido y en la revisión de los originales:

- Antonio José Monteiro da Fonseca de Queiroz, empresario, director de Construtora Triunfo. MBA en administración de proyectos de la Fundación Instituto de Administración.
- Deise Munhoz de Oliveira Costa, gerente de recursos humanos de Johnson Controls do Brasil. Tiene formación en administración de empresas y cursó estudios de administración de recursos humanos en la FGV de São Paulo.
- Fábio Frezatti, profesor del Departamento de Contabilidad de la FEA-USP. Realizó estudios en administración de empresas y tiene un doctorado en contraloría y contabilidad por la USP.
- Gustavo Zanardi Chicarino, gerente de estrategia y desarrollo de negocios de Ticket Serviços. Tiene formación en ingeniería naval por la Escuela Politécnica de la USP. Es maestro en administración de empresas en la FEA-USP.
- Ruy Jaciel de Souza, gerente de producción de Johnson Controls. Efectuó estudios de administración de mercadotecnia en la Universidad de Bandeirantes. Ha sido alumno de MBA en gestión e ingeniería en operaciones de manufactura y servicios en la USP.

Sitio en Internet

En la dirección **www.pearsoneducacion.net/amaru** puede encontrar material adicional sobre este libro.

Contacto con el autor

Son bienvenidos los comentarios y sugerencias mediante Pearson Educación o al correo electrónico del autor: **maximin@usp.br** o **amaru@fia.com.br.**

Capítulo 1

Espíritu emprendedor

OBJETIVOS:

Al terminar el estudio de este capítulo, usted deberá ser capaz de explicar y utilizar las siguientes ideas:

- Capacidad empresarial.
- Empresa.
- Indicadores de desempeño de una empresa exitosa.
- Rol del emprendedor como administrador general de la empresa.
- Actividades de alto rendimiento.

1.1 CAPACIDAD EMPRESARIAL

La persona que asume el riesgo de iniciar una empresa es un emprendedor. La palabra emprendedor proviene del latín ***imprendere***, que significa "tomar la decisión de realizar una tarea difícil y laboriosa", "poner en ejecución". Tiene el mismo significado que la palabra francesa ***entrepreneur***, que dio origen a la palabra inglesa ***entrepreneurship***, la cual se utiliza para designar el comportamiento del emprendedor y se traduce por la expresión que forma el título de este capítulo: espíritu emprendedor.

De hecho, la idea de un espíritu emprendedor se asocia con las personas emprendedoras que movilizan recursos y corren riesgos para iniciar organizaciones de negocios. Aunque existen emprendedores en todas las áreas de actividad humana, en su sentido restringido la palabra designa a la persona que crea una empresa —una organización de negocios— y es sobre dicha persona de la que trata este libro. Si usted se considera un emprendedor, bienvenido a la lectura.

1.1.1 CAPACIDAD EMPRESARIAL Y PROSPERIDAD

Muchas de las personas más prósperas del mundo comenzaron como pequeños emprendedores, prácticamente de cero. Hombres como Henry Ford y Bill Gates fueron más allá de la creación de empresas; transformaron la tecnología, el modo de hacer negocios y a la propia sociedad. No sólo se volvieron prósperos, sino que también trajeron fortuna a muchos otros. Esas personas son muy notorias, pero el mundo de los negocios está formado

por las grandes corporaciones y por una enorme cantidad de pequeños emprendedores. Los emprendedores, sean accionistas de grandes corporaciones o dueños de negocios pequeños, pagan impuestos, salarios, intereses, renta y suministros, de modo que generan y distribuyen riqueza y aumentan el **nivel de vida** y la **calidad de vida**.

- El nivel de vida se refiere a la cantidad de bienes y servicios que las personas pueden comprar con el dinero del que disponen.

- La calidad de vida se refiere al bienestar general de la sociedad, medido en términos de libertad política, educación, salud, seguridad o ausencia de violencia, limpieza y protección del ambiente, tiempo de ocio y otros factores que contribuyen con el confort y satisfacción de las personas.

Cuanto mayor riqueza creen las empresas, mayores serán el nivel y la calidad de vida. Así pues, no es de sorprender que las sociedades con el nivel y la calidad de vida más altos del mundo sean aquéllas donde la capacidad empresarial es más activa.

1.1.2 PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

El nivel y la calidad de vida dependen de los esfuerzos conjuntos de las empresas, del gobierno y de las organizaciones sin fines de lucro, como las escuelas públicas, los laboratorios de investigación, las asociaciones comunitarias, los organismos sectoriales, las organizaciones filantrópicas y los grupos dedicados a las causas sociales. Tales organizaciones deben su existencia a espíritus emprendedores que pensaron en el bienestar de la comunidad.

Las organizaciones sin fines de lucro (algunas de ellas bajo la denominación de Tercer Sector) trabajan con las empresas privadas y el gobierno con la finalidad de lograr que la sociedad esté más orientada a las necesidades de las personas. Al igual que las empresas privadas, las organizaciones sin fines de lucro necesitan recursos financieros para su manutención y para cumplir con sus objetivos. Tanto en un caso como en el otro, la calidad de la administración constituye un factor determinante de éxito. Las empresas privadas, el gobierno y el Tercer Sector no son mutuamente exclusivos. Es frecuente y deseable que las personas realicen actividades en las tres áreas de forma simultánea.

1.1.3 VISIÓN DE LOS ECONOMISTAS

Los estudios sobre el emprendedor y la capacidad empresarial tienen dos corrientes principales de autores. En primer lugar están los economistas, que asocian al emprendedor con la innovación y el desarrollo económico. En segundo lugar están los expertos del comportamiento, que hacen énfasis en las actitudes como creatividad, intuición y disposición para correr riesgos. Entre los economistas que han estudiado a los emprendedores destacan tres: Cantillon, Say y Schumpeter.

Cantillon

En el siglo XVIII, el emprendedor y economista Richard Cantillon, en su *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general* (1755), fue el primero en tratar el papel crucial del emprendedor en la economía. Cantillon identificó al emprendedor como alguien que asume riesgos al comprar servicios o componentes a un precio determinado con la intención de revenderlos más tarde a un precio indeterminado.

Say

En el siglo XIX, el economista francés Jean-Baptiste Say, en su *Tratado de economía política* (1888), retomó el estudio del emprendedor:

> "¿Qué hacen los emprendedores? Utilizan su industria (o su trabajo) para organizar y dirigir los factores de producción a fin de atender las necesidades humanas. Sin embargo, no sólo son dirigentes, sino que son también planificadores, evaluadores de proyectos y tomadores de riesgos. Al hacer uso de su propio capital, o del que toman prestado de otros, lo transfieren a los propietarios del trabajo, los recursos naturales (tierra) y la maquinaria (herramientas). Esos pagos, o rentas, sólo se recuperan si los emprendedores consiguen vender el producto a los consumidores. Así pues, el éxito empresarial no es sólo un anhelo del individuo, sino que es también esencial para la sociedad. Un país con muchos comerciantes, fabricantes y agricultores inteligentes tiene mayores posibilidades de alcanzar la prosperidad que otro que se dedique preponderantemente a las artes y las ciencias".

De acuerdo con Say, los emprendedores son capaces de alterar los recursos económicos de un área de baja productividad, transformándola en una de productividad y rentabilidad elevadas. Asimismo, crean valor al explorar algunas formas de variación o novedades en áreas como la tecnología, los materiales y los precios.

Schumpeter

En su libro *Capitalismo, socialismo y democracia* (1942), Joseph A. Schumpeter consolidó y esclareció el concepto de capacidad empresarial, al diferenciar los inventos de las innovaciones del emprendedor. Schumpeter argumentó que los emprendedores innovan no sólo a través de la identificación de formas de utilizar los inventos, sino también mediante la introducción de nuevos medios de producción, nuevos productos y nuevas formas de organización. Para esas innovaciones, decía él, se requiere de tanta osadía y habilidad como para el proceso de invención. El emprendedor promueve la "destrucción creativa" al volver obsoletos los recursos existentes y necesaria su renovación. La cuestión, de acuerdo con Schumpeter, no es la forma en que el capitalismo administra las estructuras existentes, sino cómo las crea y las destruye. Una "destrucción creativa" es la causa del progreso y del mejoramiento continuo del nivel de vida de la colectividad.

La figura del emprendedor es dominante en toda la historia del progreso de la humanidad. Las grandes navegaciones, la revolución mercantil y la Revolución Industrial son sólo algunos de los acontecimientos promovidos por la capacidad empresarial, y esto implica la toma de riesgos en la identificación y el aprovechamiento de oportunidades.

Ser empresario o tener una empresa es distinto a ser emprendedor. El primero representa el lado formal del negocio, mientras que el segundo encarna el lado creativo y al mismo tiempo práctico, esencial para el nacimiento, el crecimiento y la supervivencia de un negocio. Todo empresario debe ser continuamente un emprendedor.

1.1.4 PERFIL DEL EMPRENDEDOR

Ahora consideremos al emprendedor según la perspectiva conductual. Se han realizado diversos estudios sobre el comportamiento del emprendedor, los cuales muestran características de comportamiento que se manifiestan y se combinan de diferentes formas y grados de intensidad, en distintas personas. Tales características de comportamiento, algunas de las cuales se examinarán a continuación, integran las competencias que todo emprendedor debe desarrollar (figura 1-1). Abordaremos este asunto en el capítulo 8, que trata acerca de la administración de personas.

Creatividad y capacidad de implantación

El emprendedor, en esencia, es una persona que tiene la capacidad de idear y realizar cosas nuevas. Piense en cualquier individuo emprendedor que usted conozca y lo identificará por la capacidad de imaginar y hacer que las cosas sucedan. Otras personas, por el contrario, pueden ser sólo creativas o sólo implantadoras, pero no cuentan con la habilidad de combinar esas dos características básicas de comportamiento.

Principales características de comportamiento del emprendedor

Figura 1-1



Disposición para asumir riesgos

Iniciar un negocio significa tener la certeza sobre los gastos: la inversión inicial en las instalaciones, las rentas, los salarios y los impuestos. A pesar de esto, no hay certeza alguna con respecto a los ingresos. Una persona que inicia un negocio está corriendo riesgos. Arriesgar significa tener el valor de enfrentar la posibilidad de un fracaso o pérdida. Las recompensas

son inciertas y sólo las dificultades son visibles, pero el emprendedor está dispuesto a superarlas. La tendencia a asumir y dominar los riesgos es una característica básica del comportamiento de quienes se dedican a la actividad empresarial.

Perseverancia y optimismo

El emprendedor tiene un compromiso con su prosperidad. Sabe que la supervivencia depende de la persistencia de su esfuerzo para enfrentar riesgos y dificultades. Algunos testimonios de emprendedores exitosos siempre hacen hincapié en la necesidad del trabajo arduo y continuo para hacer que una empresa funcione. Eso, en ocasiones, significa hacer sacrificios personales y esfuerzos extra, colaborar con los subordinados y hasta asumir el lugar de ellos para terminar las tareas. Los emprendedores también son optimistas y tienen la visión del éxito, en vez de imaginar y temer los posibles fracasos. Al enfrentar obstáculos, lo hacen con decisión, con miras a resolver los problemas y lograr resultados positivos. Cuando consiguen la prosperidad, las personas emprendedoras están recibiendo la recompensa por su esfuerzo.

Sentido de independencia

Los emprendedores son personas que prefieren depender de su capacidad de enfrentar la incertidumbre que trabajar para otros. Les gusta ser autónomos y mantienen sus puntos de vista aun frente a la oposición o resultados desalentadores; asimismo, expresan confianza en su capacidad de completar ta reas difíciles y enfrentar desafíos.

1.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SER EMPRENDEDOR

Existen innumerables ventajas concretas en la creación y operación de un negocio propio. El empresario no tiene un jefe y depende de sus decisiones personales. Puede innovar o experimentar nuevas ideas en su negocio, estimulado por su creatividad o por la competencia. Tiene perspectivas de ganancias financieras considerables si alcanza el éxito, lo que le hará obtener el reconocimiento de la comunidad. No obstante, existen aspectos desfavorables que conviene considerar, tales como convivir con la inestabilidad de los posibles cambios en el ambiente externo.

La figura 1-2 resume las ventajas y desventajas de ser emprendedor.

1.2.1 VENTAJAS

Algunas ventajas del espíritu emprendedor son tener la libertad de enfrentar una situación difícil y poner a prueba las competencias personales, esperando una recompensa que no depende de los demás.

Autonomía

Quizá la independencia y la libertad para tomar decisiones sean las mayores ventajas del emprendedor. La satisfacción de ser su propio jefe es la mejor sensación que algunas personas pueden experimentar. Un empresario sudamericano de la aviación, que ya falleció, conversaba con un profesor cuando uno de sus aviones pasó por ahí, camino al aeropuerto; se

quedó de pie por un momento, prestando atención. El profesor le preguntó qué se sentía ser propietario de ése y otros aviones, a lo que su interlocutor respondió: “A decir verdad, lo mejor de todo no es la propiedad, sino la libertad”.

Desafío

Para muchos emprendedores, el desafío de iniciar un negocio es una fuente de entusiasmo. La oportunidad de desarrollar una idea en un negocio gratificador produce un gran sentimiento de realización. Además, el emprendedor sabe que el éxito depende de su iniciativa, sobre todo, y que el triunfo o el fracaso son, en gran parte, fruto de su esfuerzo.

Control financiero

El control que se tiene sobre el negocio y, como consecuencia, sobre sus rendimientos, constituye otra ventaja importante del emprendedor, que no corre el riesgo de que lo despidan de un día a otro ni de ver su situación financiera desestructurada.

1.2.2 DESVENTAJAS

Si el autoempleo parece fácil, el autodespido puede serlo todavía más. De hecho, la empresarial es una de las carreras más difíciles que alguien puede elegir.

Ventajas y desventajas de la capacidad empresarial

Figura 1-2

Ventajas
- Autonomía
- Desafío
- Control financiero

Desventajas
- Sacrificio personal
- Sobrecarga de responsabilidades
- Margen de error pequeño

Sacrificio personal

Al inicio del proceso de creación de una empresa un emprendedor trabaja largas jornadas y, con frecuencia, siete días a la semana. Casi no tiene tiempo para la familia, la diversión y la reflexión personal. La actividad emprendedora muchas veces absorbe la vida del emprendedor, lo que a menudo afecta las relaciones familiares y genera un alto nivel de tensión. El emprendedor debe preguntarse cuánto está dispuesto a sacrificar para convertir aquello que ha emprendido en un éxito.

Sobrecarga de responsabilidades

El emprendedor tiene una carga de trabajo y responsabilidades distintas a las de los empleados asalariados. En las empresas, éstos tienen compañeros que ocupan el mismo cargo con los cuales pueden intercambiar información y ayudarse entre sí. No obstante, el emprendedor sabe que está “solo en la cumbre”. No hay alguien en aquello que ha emprendido que, como él, haya apostado todas las fichas.

Margen de error pequeño

Muchas de las decisiones que toman los emprendedores resultan ser incorrectas y no lucrativas, lo cual perjudica los resultados del negocio. Sin embargo, las grandes empresas sobreviven porque cuentan con recursos financieros que pueden compensar las pérdidas. En los negocios pequeños o emergentes, una decisión equivocada puede llevar a la quiebra.

1.3 CAPACIDAD EMPRESARIAL EN MÉXICO

Basado en el documento de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) creada en 1996, "en México existen 2.9 millones de establecimientos, de los cuales el 99 por ciento corresponde a micro, pequeñas y medianas empresas" las cuales "contribuyen con el 40% de la inversión y el PIB y generan el 64 por ciento de los empleos".[1]

De igual modo, en otro documento publicado por la CIPI, el perfil del empresario mexicano muestra que "el 45 por ciento de los socios que participan en la gestión directa de las empresas se encuentra entre los 40 y 59 años de edad" ; de la misma fuente se puede apreciar que "el 48 por ciento de los socios cuentan con el grado de licenciatura completa".[2]

Es una realidad que la probabilidad de mantener un nuevo negocio por más de dos o tres años en muchos casos no es viable y no muestra un horizonte optimista para las personas en general. Una de las principales razones es la falta de políticas públicas que hagan factible la consolidación de nuevas actividades emprendedoras. El país no presenta un escenario muy acogedor para el pequeño emprendedor. Existen pocas líneas de crédito —en muchos casos, la falta de financiamiento impide la realización del negocio—, los intereses son altos y, además, los impuestos y las obligaciones laborales constituyen una pesada carga para el emprendedor.

La CIPI realizó un diagnóstico de las micro y pequeñas empresas señalando las principales dificultades entre las cuales se hallan[3]:

- Falta de internacionalización y desvinculación con los sectores económicos más dinámicos.
- Falta de financiamiento.
- Falta de capacitación y barreras de acceso a tecnologías.
- Carga fiscal excesiva.

Aunado a lo anterior, y a pesar de la instrumentación de programas gubernamentales, el desconocimiento por parte de los empresarios sobre su existencia sigue siendo una barrera importante.

De acuerdo con un estudio del Banco Mundial, en materia de apoyo para los emprendedores mexicanos es necesario continuar trabajando para lograr óptimas condiciones: México se encuentra en el lugar 73 de 155 países, Rusia en el 79 y China en el 91.

En otro estudio difundido por el Centro Internacional para la Empresa Privada (CIEP), se muestra que en México se requiere de un total de 15 trámites y 67 días para iniciar operaciones.[4]

Por otro lado, se cuenta con funcionarios fiscales, municipales, estatales y federales, así como con programas gubernamentales para orientar a los emprendedores para superar esas dificultades y evitar que cometan errores.

A pesar de los obstáculos, México ofrece algunas perspectivas positivas en relación con la capacidad empresarial. Desde hace algunos años se crearon organismos y programas de apoyo para el emprendedor, tales como el Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE), Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (CRECE), Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia Tecnológica (FUNTEC), así como las incubadoras de nuevos negocios; en las escuelas superiores, se han ofrecido cursos y diversos tipos de programas sobre la capacidad empresarial. En otros países, en especial en Estados Unidos y Francia, esas iniciativas son más antiguas. En Internet hay innumerables sitios que orientan al emprendedor y ofrecen información sobre nuevos negocios; incluso, cursos sobre cómo iniciar y manejar uno nuevo. La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Politécnico Nacional (IPN), el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), entre otros, cuentan con programas de apoyo e incluso con incubadoras para apoyar iniciativas emprendedoras; asimismo se cuenta con la Escuela Superior de Economía y Negocios ubicada en El Salvador http://emprendedor.com.sv y el Programa Honduras Joven http://emprendedores.webito.com, como ejemplos de programas de orientación y apoyo para los emprendedores en Centroamérica.

1.4 QUÉ ES UNA EMPRESA

Una empresa es una iniciativa que tiene como objetivo ofrecer productos y servicios para atender las necesidades de personas o mercados, y con ello obtener una **utilidad**. Para lograr ganancias y atender el compromiso con su prosperidad, el emprendedor necesita adquirir recursos, estructurar un sistema de operaciones y asumir un compromiso con la satisfacción del cliente (figura 1-3).

1.4.1 RECURSOS

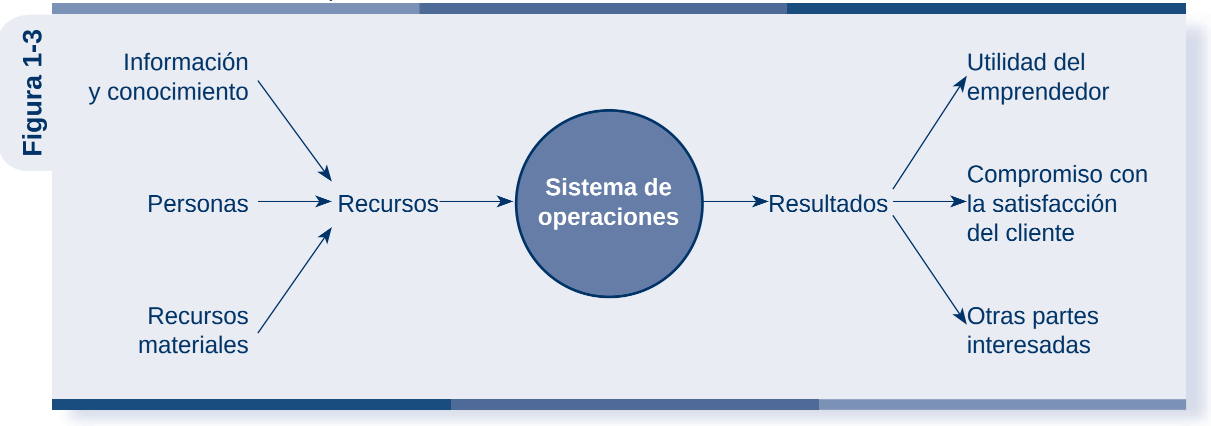
Una empresa es un sistema de recursos. Las personas son su principal recurso, así como el de todos los tipos de organizaciones. En esencia, las empresas son grupos de personas que utilizan recursos materiales, tales como capital, espacio, instalaciones, máquinas, muebles y equipo, y recursos intangibles, como tiempo y conocimientos.

Información y conocimiento

La sociedad contemporánea consume servicios de alto valor agregado, como alimentos saludables, educación, financiamiento e inversión, previsión privada, telecomunicaciones, transporte, logística, información, entretenimiento, salud, cuidados personales y muchos otros. Esos servicios dependen de empresas que dominan conocimientos especializados. Así pues, una de las ventajas competitivas más importantes de las empresas es el conocimiento. Además del conocimiento sobre el producto y el proceso de elaborarlo, es necesario que las empresas también dominen la información sobre el mercado, la competencia y muchos otros aspectos de sus operaciones.

Cómo funciona una empresa

Figura 1-3



Personas

Las personas dominan los conocimientos y toman las decisiones que pueden hacer que una empresa prospere o fracase. El especialista en calidad Armand Feigenbaum decía en sus estudios, publicados al final del siglo pasado, que todo producto o servicio está hecho por un par de manos humanas y que, por lo tanto, la obtención de calidad depende de la participación y del apoyo de las personas. A fin de cuentas, hoy puede decirse que todo depende de un cerebro que da órdenes a un organismo. Las empresas competitivas de la actualidad están formadas por personas calificadas, capaces de ofrecer los productos y servicios de alto valor agregado que la sociedad exige.

1.4.2 SISTEMA DE OPERACIONES

Cualquier producto tiene más valor que sus componentes aislados. Montado en el automóvil, un neumático tiene más valor que cuando está en inventario porque fue transformado. Una lechuga tiene más valor en el mercado que en la huerta porque fue transformada. La transformación de un componente o de una materia prima agrega valor para el cliente. El sistema de operaciones se compone de los procesos que realizan la transformación y agregan valor. Los procesos son secuencias de actividades realizadas por personas, máquinas y equipos.

Una de las principales tareas del emprendedor consiste en estructurar el sistema de operaciones que transforme los recursos en productos y servicios. Eso significa organizar, entre otros factores de producción, el local físico de la empresa, la secuencia de los procesos de transformación, las máquinas, los equipos, las personas, el almacenamiento, la distribución y el abastecimiento de materias primas y componentes. En los próximos capítulos se abordará este asunto con mayor detalle.

1.4.3 RESULTADOS

La visión sistémica revela como resultados no sólo los productos y servicios, sino también el incremento de las competencias de la mano de obra, el pago de impuestos, la imagen de la empresa y muchos otros. Así pues, los resultados se destinan no sólo al consumidor, sino también a muchas otras partes interesadas (***stakeholders***). (Cuadro 1-1.)

Partes interesadas

Las partes o grupos interesados son todas las personas o entidades que, de alguna forma, tienen un interés en la empresa o se ven afectadas por la acción y el desempeño de ésta. Si una empresa tiene problemas que comprometan su supervivencia, no sólo los propietarios se ven afectados, sino todos aquellos que de uno u otro modo están vinculados con ella. Asimismo, el desempeño positivo beneficia a muchas personas y no sólo a los accionistas. Algunas de las partes interesadas se ven beneficiadas por los resultados de la empresa; otras no.

Cuadro 1-1 Algunas partes interesadas y sus intereses

Emprendedor	Utilidad, supervivencia, prosperidad.
Empleados	Empleos, remuneración, calidad de vida.
Proveedores	Capacidad de pago, continuidad de los negocios.
Clientes	Calidad, disponibilidad, precio.
Inversionistas	Rendimiento de la inversión.
Comunidad	Calidad de vida, nivel de vida.
Gobierno	Impuestos.

- Dentro de la empresa, los principales interesados son los empleados y los administradores, quienes desean buenos salarios, estabilidad en su trabajo, oportunidades de aprendizaje, progreso y calidad de vida.

- Fuera de la empresa hay numerosos interesados: consumidores, proveedores, inversionistas, acreedores, deudores, familiares de los empleados, la comunidad inmediata y el gobierno, entre otros.

Los consumidores desean productos de calidad y valor; los inversionistas, el rendimiento de sus inversiones; los acreedores, el pago de los intereses y los préstamos; las comunidades, una convivencia con la empresa sin grandes impactos ambientales; el gobierno, el cumplimiento de las leyes y el pago de los impuestos por parte de la empresa. Algunas compañías adoptaron una política de *global sourcing*: comprar a gran escala a pocos proveedores. Debido a dicha política, muchos proveedores tienen a una sola empresa como cliente. Si esa compañía se hunde, el proveedor se desploma con ella. También los proveedores son partes interesadas y, como las demás, dependen de los resultados de las empresas y desean su supervivencia.

Convivir con todos esos grupos representa un gran desafío para las empresas. Cada uno exige atención constante y una política de relaciones. Si no se atiende de forma adecuada alguno de ellos, la compañía podría sufrir repercusiones perjudiciales y, en algunos casos, verse obligada a suspender sus operaciones, con lo que podría irse a la quiebra. Es el caso de las empresas que fallan de forma sistemática en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias o laborales.

Compromiso con el cliente

Atender a todas las partes interesadas depende de la capacidad de satisfacción del cliente. Sin clientes no hay ingresos ni utilidades, mucho menos pagos de salarios, impuestos, proveedores; simplemente no hay nada. Por esta razón, en esencia, una empresa es un sistema de trabajo orientado a satisfacer a sus clientes.

La capacidad de satisfacer al cliente depende de la calidad intrínseca del producto o servicio, del precio, de la rapidez con la que se le atienda, de la variedad de opciones que se le ofrezca, de la distribución y de muchas otras ventajas competitivas. Es importante que el emprendedor sepa "escuchar la voz del cliente" para saber lo que éste desea y, con base en ello, definir el producto o servicio y estructurar el sistema de operaciones. La satisfacción del cliente es uno de los pilares del éxito de la empresa, asunto del cual se ocupa más adelante este capítulo.

1.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SU TAMAÑO

Las empresas se pueden clasificar de acuerdo con distintos criterios, tales como el número de empleados con el que cuentan y la facturación anual, en:

- Microempresas
- Pequeñas empresas
- Medianas empresas
- Grandes empresas

Desde hace algunos años, el gobierno federal ha estado brindando apoyo a las actividades emprendedoras de las micro y pequeñas empresas.

1.5.1 MICROEMPRESAS

De acuerdo con la estratificación de empresas por tamaño, en México, el personal ocupado para la microempresa en el sector industria es de 1 hasta 30, en comercio hasta cinco y en servicios hasta 20.[5] (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2002, 2ª sección, p. 51.)

1.5.2 PEQUEÑAS EMPRESAS

Para el caso de las pequeñas empresas, el personal ocupado en industria va de 31 a 100, en comercio de seis a 20 y en servicios de 21 a 50.[5] (DOF, 2002, 2ª sección, p. 51.)

1.5.3 MEDIANAS EMPRESAS

En cuanto a las empresas medianas, el personal ocupado en el sector industria va de 101 a 500, en comercio de 21 a 100 y en servicios de 51 a 100[5] (DOF, 2002, 2ª sección, p. 51.)

1.5.4 GRANDES EMPRESAS

En la actualidad, para el caso de las grandes empresas el personal ocupado en industria es de más de 500 y en comercio y servicios más de 100, en cada caso[5] (DOF, 2002, 2ª sección, p. 51).

Las diferencias en las clasificaciones desde el punto de vista del tamaño, tienen un enfoque en la cantidad de empleos generados, es decir, la industria, por la naturaleza misma de las actividades desempeñadas, requiere un mayor número de colaboradores.

1.6 ORGANIZACIONES INFORMALES O PEQUEÑOS NEGOCIOS INFORMALES

Pese a que el objeto de este libro es la empresa formal —aquella que realiza actividades lícitas de forma regular y acata las normas en cuanto al funcionamiento del establecimiento, como el registro de empleados y el pago de impuestos, entre otros— no puede ignorarse a la empresa informal en ninguna discusión sobre la capacidad empresarial.

La informalidad puede definirse como la ejecución de actividades empresariales lícitas de forma irregular, la cual se caracteriza por la falta de cumplimiento de normas que implican un costo significativo. Los principales tipos de normas tienen que ver con los impuestos, relaciones con empleados y comercialización de servicios o productos. En muchos casos, el cambio a la formalidad haría inviable el negocio y traería consigo su desaparición. Son emprendedores que viven en la informalidad los vendedores ambulantes, los trabajadores por cuenta propia (*free-lance*), un ama de casa que hace pasteles o tortas en su casa para venderlos en su vecindario y muchas otras personas y profesionales en una situación semejante.

En el documento de encuestas de empresas denominado “México: Perfil de empresas 2006” del Banco Mundial el porcentaje de empresas que identifican a las Prácticas de Competidores en el Sector Informal como el mayor obstáculo es el siguiente: “el 18.8% de las empresas pequeñas, el 18.5% de las empresas medianas y el 23% de las empresas grandes” (p. 12), lo que muestra un común denominador de preocupación por parte de las empresas en cuanto al sector informal.[6]

Basado en un estudio realizado en el 2001 por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informatica (INEGI, México), la actividad informal alcanzó el 12.5% del PIB total del país.

El estudio evidenció la existencia de millones de pequeños negocios informales, lo que con datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y referenciados por la Universidad Obrera de México se traduce en un estimado de 25.5 millones de personas que se desenvuelven en la economía informal (Ramales y Díaz, 2005).

1.7 EMPRESA EXITOSA

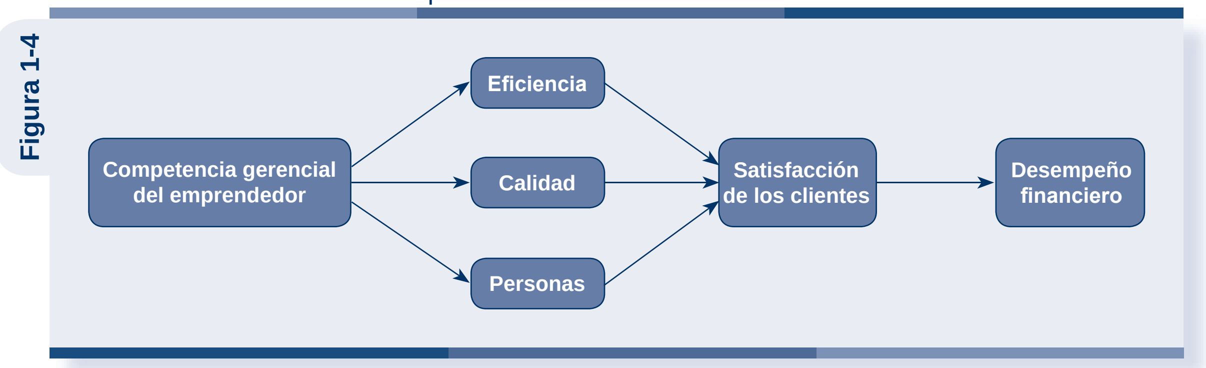
El éxito de una empresa se mide mediante los indicadores dentro de una cadena de causas y efectos. El indicador más importante es el desempeño financiero, el cual depende de la satisfacción del cliente y de la eficiencia de los procesos. A su vez, la satisfacción del cliente depende de la calidad de los productos o servicios, lo cual también depende, entre otros factores, del desempeño de las personas. A fin de cuentas, todo depende de la competencia gerencial del emprendedor (figura 1-4).

1.7.1 DESEMPEÑO FINANCIERO

La utilidad es la medida básica de desempeño de cualquier negocio. Es el monto de dinero que queda una vez que se han pagado todos los gastos o la diferencia entre los **ingresos** y los **gastos**. La utilidad determina la satisfacción del accionista.

Suponga que usted decide instalarse en una esquina con un puesto de *hamburguesas*. Tiene que pagar un permiso al municipio o a la delegación, la carne, el pan y otros materiales, los impuestos y por último a un empleado para que cuide el puesto. Después de saldar todos esos gastos, el dinero que sobra es la utilidad. El salario que se paga a sí mismo es un gasto, no una utilidad. Usted puede gastar la utilidad o reinvertirla en la compra de otro puesto o en la contratación de un empleado más. Con la utilidad de dos puestos, usted puede comprar un tercero o adquirir un negocio mayor. Créalo, así fue como crecieron algunos imperios del mundo de los negocios.

Indicadores del éxito de una empresa



Para pagar los gastos y obtener una utilidad, la empresa requiere de *ingresos*. Un ingreso es la cantidad de dinero que los consumidores pagan para comprar los productos y servicios de la compañía. Cuando los gastos son mayores que los ingresos, la empresa tiene una **pérdida**. Para cubrir una pérdida y seguir operando, el empresario podría vender un activo personal, tal como un automóvil, atraer inversionistas o conseguir un préstamo. Una pérdida, en especial si es prolongada, significa la imposibilidad de pagar los gastos y, al final, ésta puede traer consigo el cierre de la empresa. Muchas empresas abren y cierran todos los años. Esa es una de las consecuencias del riesgo que implica la apertura de un negocio.

Ya se dijo que la capacidad de generar ingresos depende de la satisfacción del cliente. Uno de los factores que determinan dicha satisfacción, así como su disposición para seguir comprando en la empresa, es el precio. Si no hubiera competencia, el empresario podría definir el precio tan sólo al aumentar la utilidad deseada al costo del producto de la forma siguiente:

Costo + utilidad deseada = precio de venta

En el mundo competitivo actual, la ecuación debe ser otra. El precio de venta está definido por el mercado y la utilidad se obtiene al restar el costo de dicho precio. La utilidad depende de los costos bajos como sigue:

Utilidad posible = precio de venta – costo

Los costos bajos, a su vez, dependen de la eficiencia de los procesos productivos. Mucho del desempeño de una empresa depende de su capacidad de aumentar la eficiencia de los procesos y disminuir costos.

1.7.2 EFICIENCIA DE LOS PROCESOS

Eficiencia significa producir sin desperdiciar recursos. Una empresa eficiente produce resultados sin desperdicios y en consecuencia, a bajo costo. Esto permite ofrecer al cliente precios más accesibles y se generan más utilidades para la empresa.

El criterio más sencillo para evaluar la eficiencia de una empresa es la productividad, que es una medida numérica de la eficiencia de un proceso y refleja la forma en que la compañía hace uso de sus factores de producción. Al igual que éstos, la productividad es específica de cada ramo de negocios y de cada empresa. Ésta se puede medir por el consumo de factores de producción o recursos para obtener un resultado determinado; por ejemplo, el kilometraje o la cantidad transportada por litro de combustible o la vida útil de los neumáticos.

Otra forma de razonar sobre la productividad es medirla por el valor que un producto final tiene en el mercado, en comparación con el costo total de manufactura. Una productividad baja significa una posición desventajosa en el mercado, ya que aumenta el precio final que se presenta al consumidor en relación con el de las empresas competidoras. Todas las ineficiencias en el proceso de producción afectan de forma directa la productividad.

Ésta es una idea más bien avalada por medio de comparaciones. Usted puede obtener mejores datos al comparar su productividad con la de otras empresas de su ramo, con la de una región o con su productividad del pasado.

En el capítulo 7 abordaremos este tema de forma más detallada.

1.7.3 CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Existen muchas definiciones de calidad que se relacionan con la satisfacción del cliente. Según la perspectiva de éste, la calidad abarca dos significados: **calidad del proyecto** y **ausencia de deficiencias** (o inexistencia de defectos).

Calidad del proyecto

La calidad del proyecto comprende las características del producto que satisfacen las necesidades o intereses del cliente. Cuanto mayor sea la capacidad del producto de obedecer los fines del cliente respecto a su uso, mayor (o más adecuada) será la calidad del proyecto, lo cual se traduce en clientes satisfechos con el producto o servicio, productos y servicios competitivos y mejor desempeño de la empresa.

Ausencia de deficiencias

Las deficiencias en los productos y servicios comprenden las faltas de cumplimiento de las especificaciones: interrupciones en el suministro de energía eléctrica, funcionarios que maltratan a los usuarios, aviones que se retrasan, restaurantes sucios, plazos de entrega de mercancías que no se respetan, productos que se rompen la primera vez que se utilizan o que no funcionan de acuerdo con lo prometido. Cuanto menor sea el número de fallas, mayor será la calidad, desde el punto de vista de la ausencia de las deficiencias. Eso significa mayor eficiencia de los recursos productivos, mayor satisfacción del cliente con el desempeño de los productos y servicios y, sobre todo, costos menores de inspección, control y corrección de errores. Mayor calidad cuesta menos.

También retomaremos la discusión de la idea de calidad, desde otro ángulo, en el capítulo 7.

1.7.4 DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS

El desempeño financiero, la eficiencia, la calidad y todos los resultados posibles dependen siempre de las personas, lo cual se sujeta a la calificación profesional y calidad de vida en el trabajo.

Cuanto mayor sea la satisfacción de los funcionarios, mayor será la calidad de vida en el trabajo y más positivo el clima organizacional. Los funcionarios pueden estar más o menos satisfechos, no sólo con su trabajo y las condiciones laborales, sino también con otros factores como su educación formal, su vida familiar y las oportunidades de recrearse con actividades culturales y sociales. Estos dos últimos elementos están fuera del ambiente de trabajo. No obstante, su función en la salud psicológica y en la productividad de los trabajadores de todos los niveles es innegable.

En resumen:

Desempeño de las personas = calificación + satisfacción

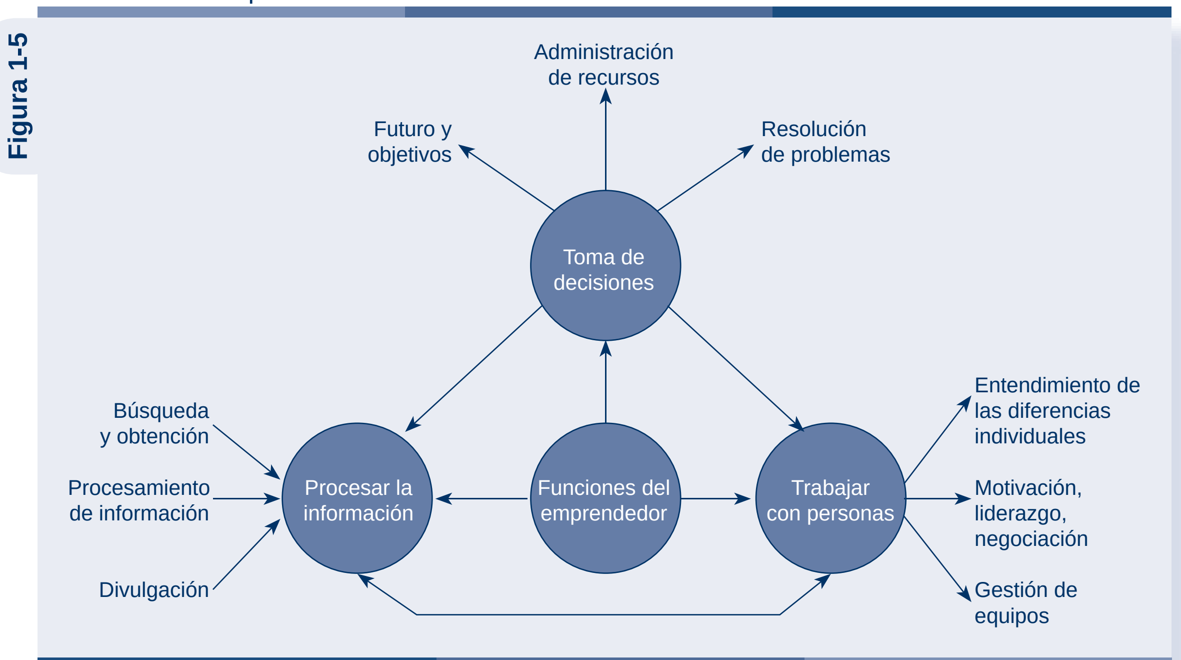
1.8 USTED COMO ADMINISTRADOR GENERAL DE LA EMPRESA

A fin de cuentas, el desempeño de la empresa, medido por los resultados financieros, depende de la calidad de la administración. Para llevar a cabo de forma satisfactoria esa responsabilidad, es necesario que el emprendedor evolucione: de la creación a la administración de la empresa. Por último, ¿qué es la administración?, (o gestión, manejo o gerencia, como se le denomine).

Administrar es el proceso de tomar decisiones en torno al uso de recursos para permitir la realización de objetivos. Esta definición básica puede desglosarse en tres funciones que usted, como administrador, debe desempeñar (figura 1-5):

Funciones del emprendedor

Figura 1-5



1.8.1 TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es la esencia del trabajo de administrar. Tan importante es el proceso de decidir para la administración que se puede entender a los dos como sinónimos. Al administrar, usted está tomando decisiones y viceversa. Todas las tareas de administración se toman a partir de decisiones interrelacionadas.

Las decisiones son elecciones que usted hace, una vez que ha sopesado las opciones que surgen de la evaluación de problemas y oportunidades. Existen diversos tipos de decisiones administrativas (o gerenciales) que se relacionan con los siguientes aspectos de la empresa y del trabajo del emprendedor:

Futuro y objetivos. Las decisiones de planeación son las que están relacionadas con el futuro de la empresa. Su alcance va desde el futuro inmediato ("¿cómo voy a pagar las cuentas de la semana que viene?") hasta el largo plazo que exige la visión del emprendedor ("¿qué productos y servicios debo aumentar a la línea en los próximos años?").

Administración de recursos. La administración de recursos está relacionada con tareas de planeación y organización de actividades de las personas y de otros recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Las decisiones sobre recursos son aquellas que involucran la división de responsabilidades entre usted y los miembros de su equipo, la organización de una red de proveedores o la forma de atender al cliente; la ejecución y el control de actividades planeadas también.

Las decisiones más importantes sobre la utilización de recursos involucran la definición de políticas y procedimientos para la resolución de problemas de forma programada. Las políticas y los procedimientos funcionan como decisiones automáticas, las cuales se aplican sin que sea necesario hacer consultas. Por ejemplo, la decisión de aceptar como clientes de arrendadoras sólo a personas que puedan comprobar una renta y residencia es una política que evita muchos problemas, a menos que los documentos presentados sean falsos. En este caso se trata de una situación imprevista y, por lo tanto, de un problema.

Resolución de problemas. Los problemas son situaciones imprevistas que causan incomodidad, frustración y pérdida. Todos los días, cualquier emprendedor o administrador se enfrenta a muchos problemas. Algunos son más simples, como un cheque devuelto de un cliente, mientras que otros son más complejos, como un defecto sistemático en los productos o un incendio que destruye instalaciones. Para perfeccionar su función como administrador, usted debe entender y diagnosticar los problemas al identificar relaciones de causa y efecto, así como pensar en forma creativa para generar alternativas y razonar de manera crítica para evaluar y elegir las mejores opciones.

1.8.2 TRABAJAR CON PERSONAS

Una vez más, el principal recurso de las organizaciones son las personas. Como administrador, el emprendedor requiere de ellas para hacer que una empresa funcione, logre sus

objetivos y crezca. El administrador está rodeado de personas por todos lados; no sólo de empleados, sino también de clientes, socios, proveedores, inversionistas, funcionarios de gobierno y muchos otros.

Para trabajar de manera eficaz en todas esas interrelaciones, el gerente necesita de herramientas conductuales de administración que le ayuden a entender las diferencias individuales y de procesos como el liderazgo, la motivación, la negociación y la dinámica grupal.

1.8.3 PROCESAR INFORMACIÓN

Para tomar decisiones correctas y analizar el desempeño de las personas y de la empresa, usted requiere de información. Trabajar con información significa:

Buscar y obtener información. La información llega hasta usted, pero también es necesario que vaya tras ella. Es importante reconocer la importancia de dicha información y ser selectivo; de este modo, busque lo que le sirva dentro de la enorme cantidad de información que se produce y está a su disposición todos los días.

Procesar información. Significa interpretar, entender y analizar la información, relacionándola con las decisiones que es necesario tomar.

Divulgar información. Para trabajar bien con las personas, un administrador debe poner a disposición la información, sin la cual un equipo se vuelve dependiente del administrador para hacer cualquier cosa, lo cual sobrecarga de trabajo a este último. Si el administrador pretende trabajar con equipos autodirigidos, mediante la delegación de obligaciones, la divulgación de información es una herramienta básica. Además del equipo inmediato, las demás personas de la red de relaciones del administrador también necesitan de su información para trabajar de forma eficaz.

1.9 ACTIVIDADES DE ALTO APALANCAMIENTO

Las actividades de alto apalancamiento permiten al administrador de una empresa lograr que su desempeño sea más eficaz. Las actividades en las que usted aplica una energía producen un efecto muchas veces mayor. Usted consigue canalizar adecuadamente su energía si emplea de forma eficiente su tiempo al dedicarse a actividades intrínsecas de gestión de la empresa. Eso se aplica a los tres aspectos de su trabajo: decisiones, información y personas. Tratándose de personas, usted puede optimizar su función como administrador mediante las siguientes actividades (cuadro 1-2):

Desempeñe el papel de entrenador. Observe el ejemplo de un equipo de campeones y su técnico, un grupo muy capacitado que no debería requerir de orientación. Sin embargo, los campeones necesitan al técnico para estar cada vez más preparados, en lo individual y en lo grupal, para enfrentar con éxito a sus adversarios. El equipo entra al campo de juego y el entrenador queda fuera observando el resultado de su trabajo. Como entrenador, usted es el profesor que invierte todos los días en la capacitación de los integrantes del equipo para que puedan entrar al campo sin usted. Así, a usted le queda tiempo libre para atender otros asuntos importantes.

Cuadro 1-2 Actividades de alto apalancamiento

- Desempeñe el papel de entrenador.
- Comparta su conocimiento.
- Delegue, dé seguimiento y evalúe el desempeño de su equipo.
- Dedique tiempo a la planeación.
- Involúcrese con los problemas más graves.
- Piense y actúe con respecto al futuro.

Comparta su conocimiento. Ésta es otra manera de desempeñar el papel de profesor. Comparta su conocimiento con los demás, quienes lo transmitirán a otros. Además de su conocimiento técnico, participe la visión del conjunto y su experiencia como administrador. Asimismo, su equipo puede ayudarlo al mostrarle su visión de la empresa y ofrecerle soluciones a los problemas.

Delegue, dé seguimiento y evalúe el desempeño. Con un equipo capacitado y competente, ahora usted puede delegar tareas y autoridad y dedicarse a dar seguimiento y evaluar el desempeño. Sin un equipo competente y sin delegar, usted estará obligado a entrar al campo de juego.

Si consigue desarrollar su equipo y delegar, tendrá tiempo para otras actividades de alto apalancamiento:

Dedique tiempo para las actividades de planeación. Es preciso organizar la actividad de planear.

Involúcrese de manera personal en el aprovechamiento de las grandes oportunidades o conflictos más graves, como quejas de clientes importantes o problemas agudos en el desempeño de su empresa.

Piense y actúe con respecto al futuro de largo plazo de su organización.

1.10 INFORMACIÓN Y APOYO

Existen diversos organismos que proporcionan orientación y apoyo para la creación de una empresa. Algunos de los más importantes se describen a continuación. Infórmese sobre la naturaleza jurídica, la dirección y la forma de mantenimiento de cualquier institución antes de ocuparse de ella.

1.10.1 BÚSQUEDA DE UN CONTADOR

Para abrir una empresa no sólo se necesita espíritu emprendedor, habilidad y capital. Hay toda una tramitación legal y burocrática compleja. Uno de los primeros pasos, si no es que el principal, es buscar un contador. Es recomendable elegir un profesional con experiencia en esos procedimientos, de modo que el proceso de apertura transcurra de la forma más apropiada y en el menor tiempo posible.

1.10.2 INCUBADORAS

Muchos emprendedores tienen la idea y la voluntad, pero enfrentan dificultades como falta de capital o de instalaciones para comenzar, desconocimiento del mercado y falta de experiencia administrativa. Por éstas u otras razones, numerosas empresas, incluso antes de cumplir el primer año de vida, se convierten en sueños fracasados. Para muchos emprendedores, una solución podría ser la incubadora, que busca ofrecer a las pequeñas empresas apoyo estratégico durante los primeros años de su existencia. Muchas incubadoras están conectadas con las universidades y de igual manera existen instituciones a nivel superior que cuentan con soporte de incubación tales como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y el Sistema Tecnológico de Monterrey, en México.

1.10.3 ORGANISMOS DE INFORMACIÓN Y APOYO

Además de las incubadoras, en México existen muchas iniciativas y organizaciones a las cuales los emprendedores pueden recurrir en busca de información, apoyo y hasta financiamiento.

- Contacto Pyme de la Secretaría de Economía. Ofrece información y explicaciones acerca de la apertura legal de un negocio y de otros servicios para emprendedores y empresarios (http://www.contactopyme.gob.mx).
- Centro de Negocios Binacionales y Emprendedores de Nacional Financiera (NAFIN, http://www.nafin.gob.mx).
- Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (Compite).
- Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (CRECE).
- SBA (*Small Business Administration*). Organismo del gobierno estadounidense de apoyo a pequeñas empresas. Contiene orientaciones a emprendedores y modelos de planes de negocios. Pese a que ahora está dedicado a la capacidad empresarial en Estados Unidos, sus herramientas tienen aplicación universal. Tiene una versión en español: www.sba.gov. No deje de consultarla.

I. CUESTIONARIO PARA SU PLAN DE NEGOCIOS

1. ¿Qué tipo de negocio desea crear?
2. ¿Qué tamaño de empresa desea?
3. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de la formalidad y la informalidad para usted?
4. ¿En qué ejemplos piensa inspirarse? ¿Qué empresas o emprendedores son sus modelos?
5. ¿Cuáles son las principales ventajas, desventajas y riesgos del nuevo negocio?
6. ¿De qué manera afectará la empresa a usted y a otras personas después de abierta?
7. ¿Quién cuidará de la empresa?
8. ¿Cuáles son sus principales puntos fuertes y débiles con respecto a las actitudes y los rasgos de comportamiento de un emprendedor?

II. PREGUNTAS PARA ESTUDIO

Responda las siguientes preguntas con sus propias palabras. De ser posible, entreviste a emprendedores que le ayuden a encontrar las respuestas.

1. ¿Qué es la capacidad empresarial?
2. ¿Cómo describe usted a un emprendedor? Para responder mejor a esta pregunta, consulte a un emprendedor y pídale que se describa.
3. Explique las ventajas y desventajas de la capacidad empresarial.
4. ¿Qué es una empresa?
5. Detalle los recursos que utiliza una empresa.
6. Explique los principales indicadores de desempeño y éxito de una empresa.
7. Describa las peculiaridades de administrar una micro, pequeña o mediana empresa.

III. ESTUDIO DE CASO: GÓOC

El vietnamita Thai Quang Nghia trajo la idea de las sandalias hechas de neumáticos para el mercado brasileño.

Nghia llegó a Brasil en 1979 de una forma poco convencional. Fue rescatado por un navío de Petrobras después de haber huido sin rumbo de Vietnam, en una canoa, y haber pasado tres días a la deriva. Se fue a vivir a São Paulo y en la década de 1980, al haber recibido bolsas como pago por un préstamo hecho a un amigo, comenzó a venderlas en tiendas, de puerta en puerta. También empezó a fabricar las bolsas que vendía y, de ese modo, creó la empresa Domini.

A partir del año 2000, Nghia inició la producción de calzado. Más tarde, en 2003, decidió hacer un viaje a Vietnam y otros países para visitar a unos parientes y buscar ideas para crear un producto novedoso. En ese viaje se reencontró con sus raíces y visitó museos. Fue entonces cuando tuvo la idea de introducir en Brasil las sandalias deportivas al estilo de las sandalias *dep* (en vietnamita significa calzado práctico y se pronuncia "iép"). Esas sandalias fueron utilizadas por el ejército vietnamita durante la guerra; estaban hechas de neumáticos de vehículos destruidos y la población de Vietnam aún las sigue utilizando.

Sin embargo, Nghia sabía que serían necesarias algunas adaptaciones, pues las sandalias deportivas originales eran muy rústicas. Trabajó durante tres meses y finalmente, en octubre de 2003, fabricó el primer modelo. Ya existía la marca Yepp —una colección de sandalias, tenis, bolsas y mochilas fabricada con material reciclado (neumáticos de autos y lonas de camiones). En poco tiempo la marca

consiguió despertar el interés del mercado y posicionar su calzado en grandes redes de distribución y tiendas departamentales.

El carnaval del noreste también constituyó una gran oportunidad de éxito. Allí, la marca consiguió una mayor facilidad de penetración. Era su primera fase. Cómodas y de precio accesible, las sandalias gozaron de muy buena aceptación y, en 2004, 75% de las ventas de las sandalias deportivas se concentraban en esa región. En São Paulo, la aceptación de ese producto tardó un poco más.

Durante su primer año en el mercado la marca Yepp produjo, en una fábrica propia en la zona oriental de São Paulo y también con la ayuda de terceros, alrededor de 1.2 millones de pares de calzado, además de bolsas. La empresa pretende fabricar 210 millones de unidades en Brasil hasta el año 2014 y para llegar a ese objetivo invirtió 2 millones de reales en la instalación de una nueva unidad productiva en Bahía. Tan sólo esta planta ya llegó a producir 1.1 millones de pares de calzado en un año.

La estrategia de mercado de la empresa incluye la diversificación de opciones para sus clientes, con cerca de 40 modelos de calzado y 20 tipos de bolsas para diferentes edades. Asimismo, busca adoptar una postura de diferenciación mediante la creatividad, originalidad e independencia en sus ideas, sin dejarse llevar por las tendencias que dicta la moda.

Además de estar hechos con materiales reciclados y basados en el diseño, los productos Yepp llegaron con el diferencial de la versatilidad, pues las sandalias podían adoptar diferentes formas para adaptarse al gusto del usuario. Las correas se podían arreglar de diferentes maneras, lo cual daba como resultado hasta ocho modelos distintos de sandalias.

Después de estar presente en las tiendas departamentales, Yepp comenzó a vender en las tiendas especializadas de moda *surf* y por Internet.

El calzado Yepp ya ha sido exportado a Italia, Portugal, Dinamarca, España, Argentina y Venezuela. Su presencia en Couromoda (Feria Internacional del Calzado, Artículos Deportivos y Artefactos de Piel) trajo consigo innumerables contratos con clientes internacionales potenciales, pero la empresa pretende seguir manteniendo su enfoque principal en el mercado interno.

En mayo de 2005, después de un litigio judicial, la marca Yepp fue sustituida por Goóc (que significa raíz), pero mantuvo los principios de su creador, que incluyen originalidad, tolerancia y respeto a la diversidad cultural y al medio ambiente con miras a una vida en armonía. Hoy la marca ofrece, además de bolsas, calzado y accesorios, artículos de vestir para hombres y mujeres, como camisetas, bermudas y pantalones de mezclilla. A finales del año 2005, los productos Goóc ya estaban en casi 1,500 tiendas situadas de norte a sur en Brasil y la marca contaba con representantes en casi todos los estados.

La compañía también invirtió en puntos de venta propios. Tan sólo en el año 2005 inauguró cinco tiendas en São Paulo, Recife y el Salvador. Esos puntos de venta le permitieron obtener experiencia como detallista para iniciar un sistema propio de franquicia. Ahora, la empresa ya cuenta con varias franquicias en las regiones del sureste y noreste.

Preguntas

1. ¿Qué factores fueron determinantes en la decisión de Nghia para crear Yepp?
2. Con base en la información disponible en este relato, ¿qué se puede inferir sobre el perfil de conducta del emprendedor?
3. ¿Cómo se explica el éxito de la empresa?
4. ¿Qué se puede deducir sobre la empresa Yepp como sistema? ¿Cuáles son sus insumos, procesos y resultados?
5. ¿Cuáles fueron las principales etapas en el proceso de creación de la empresa? ¿Qué evaluación hizo Nghia para decidir la puesta en marcha de su actividad emprendedora?
6. ¿Qué se aprende sobre la capacidad empresarial con este caso?
7. Si usted pretendiera entrar en ese mercado, ¿cómo competiría con Yepp?

Referencias

1) Comisión Intersecretarial de Política Industrial. (s.f.). "Diagnóstico y desempeño de MPymes". Recuperado el 09 de octubre de 2007, de http://www.cipi.gob.mx.
2) Comisión Intersecretarial de Política Industrial.(s.f.). "Principales Resultados del Observatorio PyME en México". Recuperado el 09 de octubre de 2007 de http://www.cipi.gob.mx.
3) Comisión Intersecretarial de Política Industrial, "Diagnóstico y desempeño de MPymes". Recuperado el 09 de octubre de 2007 de http://www.cipi.gob.mx (dice Las pequeñas y medianas empresas).
4) Ramales Osorio, M.C y Díaz Oledo, M. "La economía informal en México, insuficiencias del modelo de desarrollo y exceso de trámites" en *Observatorio de la Economía Latinoamericana.* Núm. 48, septiembre de 2005.
   Tabla 2: Trámites y costos de la formalidad en distintos países fuente: Centro Internacional para la Empresa Privada (CIEP). Artículo recuperado el 08 de octubre de 2007 de http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2005/mcroinformal.htm.
5) Diario Oficial de la Federación. (2002). Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, 2ª sección, p.51.
6) Encuestas de empresas México: perfil de empresas 2006. Banco Mundial. The World Bank , IFC.

Capítulo 2

Elección del negocio

OBJETIVOS:

Al terminar el estudio de este capítulo, usted deberá ser capaz de explicar y utilizar las siguientes ideas:

- Desarrollo de un nuevo negocio.
- Evaluación de ideas de productos.
- Evaluación de oportunidades de compra de negocios existentes.
- Elección del tipo de empresa.
- Formalización del negocio.
- Internacionalización de la empresa.

2.1 DESARROLLO DE UN NUEVO NEGOCIO

Al caminar por la ciudad, muchas personas sólo ven multitudes, fachadas y anuncios, mientras que un emprendedor percibe todo lo que hay detrás de ello: flujo de personas, ventas, movimiento de bienes, franjas etarras y tipos de comercio, entre otros, por lo que es capaz de identificar las buenas oportunidades. Éstas se asocian con la creación de valor para las personas, y no necesariamente con precios bajos, pues si algo vale la pena, hay quienes pagan el precio requerido. Muestra de ello es la expansión del mercado de lujo. Por ejemplo:

En menos de siete minutos, el 22 de noviembre de 2005, Saks —tienda de lujo en Nueva York— vendió 200 unidades del S600 "Signature", serie especial del Mercedes-Benz Clase S, por 145 mil dólares, y quedaron en lista de espera 700 clientes interesados.

Cuando los emprendedores desarrollan ideas para nuevos productos o servicios, surgen muchas empresas. No sólo los bienes de alto contenido tecnológico tienen potencial para alcanzar el éxito. De hecho, con frecuencia salen al mercado productos y servicios, comunes o creativos, con tecnología de dominio público o sin ninguna sofisticación tecnológica, pero no por ello dejan de ser competitivos.

2.1.1 ¿DE DÓNDE SURGEN LAS OPORTUNIDADES?

Las ideas de nuevos negocios nacen de muchas formas. El símbolo universal de una idea es una lámpara que se enciende. Thomas Edison respondió a un antiguo anhelo de la hu-

manidad y creó (en realidad, lo hicieron sus científicos) no sólo una lámpara, sino también una empresa llamada General Electric. Un innovador y emprendedor como él es capaz de transformar ideas en oportunidades de negocios.

Todas las fuentes de ideas pertenecen a dos categorías principales: 1) la creatividad del emprendedor y 2) el mercado que, en su sentido más amplio, es el ambiente general de la sociedad. Analicemos las principales posibilidades (cuadro 2-1).

Un nuevo negocio con base en un nuevo concepto

El emprendedor tradicional construye un negocio a partir de un producto o idea. Esa línea se basa en la competencia técnica y en una gran creatividad, así como en la destreza de prever patrones y tendencias antes que la mayoría de las personas. El concepto del negocio es tan nuevo y revolucionario que da lugar a un nuevo mercado y, como ya se dijo, transforma a la sociedad. Muchas de las grandes revoluciones tecnológicas fueron hechas por personas así; por ejemplo, la lámpara de Thomas Edison, el modelo T de Henry Ford, el teléfono de Graham Bell, el software de Bill Gates y muchos otros. Sin embargo, no todos los nuevos productos y empresas están en la primera línea de la tecnología. Siempre hay espacio para la creatividad en ramos tradicionales de negocios. Un ejemplo interesante actual es el zapato tenis, un producto que fue creado dentro de la industria milenaria del calzado y que propició el surgimiento de todo un nuevo universo de conceptos y negocios.

Nuevo negocio con base en el concepto existente

También existen personas que emprenden algo nuevo con base en antiguos conceptos. Por ejemplo, si alguien abre una panadería, la idea no es nueva y el emprendedor no creó algo novedoso; aunque el negocio representa un riesgo financiero para su propietario que, además de todo, está desarrollando algo donde no existía nada. Ese individuo es un legítimo emprendedor, aun cuando el nuevo negocio no haya sido producto de la creatividad o de la innovación. Un ejemplo conocido es el de Gol Linhas Aéreas, que opera en una rama de alta tecnología y grandes inversiones, en la cual todos los competidores enfrentan dificultades. Sin embargo, el creador de Gol, con base en una estrategia de bajo costo y precio reducido, logró crear una empresa muy exitosa al superar todos los riesgos potenciales. Asimismo, la panadería puede introducir innovaciones en los productos, en la presentación, en la atención al cliente o en cualquier otro aspecto de sus operaciones y, así, ganar competitividad.

Cuadro 2-1 Fuentes de oportunidades de negocios

- Negocio nuevo basado en un concepto novedoso
- Negocio nuevo basado en un concepto existente
- Necesidades de los consumidores
- Perfeccionamiento del negocio
- Exploración de pasatiempos
- Derivación de la ocupación
- Observación de tendencias

Necesidades de los consumidores

El emprendedor potencial puede identificar carencias e intereses de las personas al observar sus demandas, hábitos y características culturales, entre otros y, enseguida, interpretar esos comportamientos para desarrollar productos o servicios. Muchos productos importantes fueron desarrollados con ayuda del consumidor, o por él mismo. Un ejemplo interesante es el de las camionetas, que surgieron cuando las personas que necesitaban un vehículo utilitario, a principios del siglo XX, comenzaron a dividir la parte trasera de los automóviles. Otros ejemplos son: los servicios de paquetería, que exploran las deficiencias y limitaciones de los servicios oficiales de correos, y la atención a domicilio de las personas con problemas de salud.

Perfeccionamiento del negocio

El mejoramiento de un negocio ya existente también puede originarse a partir de la observación de las necesidades y la insatisfacción de los consumidores, así como de la evaluación continua del negocio actual. Como una de las bases de la planeación estratégica, la identificación de oportunidades de perfeccionamiento permite que el emprendedor adecue sus productos y servicios a nuevos formatos y patrones de calidad, y reduzca el precio o mejore la forma de distribución. Un ejemplo interesante es el del autoservicio en las farmacias que copiaron el modelo de los supermercados.

Exploración de pasatiempos

Un pasatiempo (*hobby*) del emprendedor potencial puede transformarse en una oportunidad de negocio, a partir del momento en el que identifica sus posibilidades comerciales en algún sector de la sociedad. Uno de los ejemplos más famosos es la invención del *walkman*, creado por Akio Morita, que jugaba golf y quería escuchar música al mismo tiempo. Las tiendas de productos de surf o de aparatos musicales se consideran muchas veces dentro del mismo caso.

Derivación de la actividad

Algunos emprendedores inician un negocio basado en su actividad. Al analizar su ocupación y su grado de éxito o fracaso, el emprendedor podrá desarrollar productos y servicios en los que aproveche su experiencia y conocimientos; por ejemplo, los profesores que fundan escuelas.

Observación de tendencias

Las comunidades y la sociedad cambian en forma constante. Como resultado, los mercados y los consumidores se renuevan. La observación de la realidad permite descubrir nuevos mercados. Durante los últimos años, por ejemplo, el aumento de la criminalidad dio lugar a muchas oportunidades de nuevos negocios, tales como la localización de automóviles robados y empresas de vigilancia, entre otros. La emigración de un gran número de brasileños a Estados Unidos también propició oportunidades para las empresas que venden a esa comunidad.

Todas las ideas y las oportunidades están condicionadas por las competencias del emprendedor y las posibilidades del mercado. El proceso básico de planeación estratégica de

una actividad emprendedora consiste en hacer compatibles dos situaciones: por un lado, el entendimiento del emprendedor con respecto a sus conocimientos, habilidades y limitaciones; por el otro, la comprensión de los intereses, deseos y limitaciones del mercado.

2.1.2 LICENCIAS

Si un emprendedor desarrolla un nuevo artículo o servicio, pero no cuenta con los recursos financieros para producirlo y distribuirlo, o no tiene interés en crear una empresa pero desea explorar la idea, una buena salida son las licencias. El emprendedor puede conceder una licencia a otras empresas para producir y vender dicho producto a cambio de una comisión sobre las ventas o de un pago acordado de antemano.

Sin embargo, para garantizar la propiedad del nuevo bien o servicio e impedir que otros lo pirateen, el emprendedor debe patentarlo. La patente es la emisión de una concesión de derecho legal para proteger al inventor de un nuevo producto.

2.1.3 FACTORES CRUCIALES PARA EL ÉXITO DE NUEVOS PRODUCTOS

El desarrollo de nuevos productos implica siempre un alto nivel de riesgo. Las pequeñas empresas o los emprendedores individuales, al desarrollar nuevos productos o servicios, no enfrentan los obstáculos burocráticos de las grandes empresas. La creatividad fluye en libertad, sin que las ideas tengan que ser sometidas a procesos sucesivos de evaluación. No obstante, los recursos financieros son escasos y muchas veces insuficientes para financiar el desarrollo de una idea, en el peor de los casos, el proyecto fracasa y esto acarrea la pérdida total de los recursos y el fin del negocio. Por otro lado, las grandes empresas pierden toda la inversión cuando el nuevo producto fracasa, pero cuentan con los recursos financieros y las políticas de investigación y desarrollo para poder arriesgarse.

Los riesgos han motivado estudios para identificar los factores que hacen de un producto o servicio un éxito. Una investigación sobre nuevos productos, realizada por Hewlett-Packard's Medical Products Group, identificó algunos de esos factores. Los investigadores concluyeron que, tan sólo con uno o dos elementos clave que no sean los adecuados, el resultado del producto podría ser el fracaso. El cuadro 2-2 presenta los principales factores clave.

2.2 EVALUACIÓN DE IDEAS DE PRODUCTOS

Sea cual fuere el origen de la idea u oportunidad, ninguna de ellas es garantía de éxito, de riqueza y mucho menos de perpetuidad. El primer gran emprendedor de la era de las computadoras fue Steve Jobs, que fundó Apple. Sin embargo, su empresa fue sustituida por otra que vino después, Microsoft, cuyo éxito se debió a las aplicaciones y no al hardware. En todos los casos, el determinante del éxito es la estrategia y no sólo la creatividad o la innovación.

Cuadro 2-2 Factores cruciales para el éxito de nuevos productos

Factor clave	Descripción
Investigación adecuada del mercado	Menospreciada muchas veces por el emprendedor, la investigación de mercado es vital para evitar que el producto fracase. Su desventaja es el alto costo. Un ejemplo de investigación de mercado es dar a probar un nuevo alimento a la entrada del teatro, del cine y de los supermercados.
Atención de una necesidad	El requisito esencial del nuevo producto o servicio es que sea considerado realmente necesario para los consumidores. Con frecuencia esto es una incógnita para el emprendedor.
Gran ventaja del producto	El producto debe ser superior a los artículos competidores en atributos como calidad, apariencia, tecnología y practicidad.
Calidad y precio adecuados en el lanzamiento	Si el producto tiene poca calidad o es oneroso cuando se lanza al mercado, será muy difícil que el consumidor lo busque de nuevo.
Elección de los canales de distribución adecuados	Una decisión vital relacionada con nuevos productos involucra los canales de distribución. La definición de los puntos o sitios de venta y de la forma de ofrecer o de lograr que el producto se encuentre disponible para los clientes en los lugares específicos, determinan en gran medida el éxito.

Existen muchos aspectos que se deben considerar y planear entre el surgimiento de una idea y la creación de un negocio. En ciertos casos, el emprendedor cree más en la idea que en la necesidad de hacer cualquier evaluación y tiene los recursos para correr todos los riesgos. Empero, en términos generales, es recomendable realizar una evaluación de la viabilidad y de los riesgos de la iniciativa emprendedora.

A continuación, se analizan algunos de los aspectos que deben incluirse en la evaluación de una oportunidad.

2.2.1 VIABILIDAD DE MERCADO

El principal factor que el emprendedor debe tomar en cuenta es el mercado. Por lo tanto, la primera pregunta que debe hacerse es: ¿existe un mercado real o potencial para la idea?, o ¿quién compraría el producto o servicio?

Otras cuestiones importantes son:

- ¿Cuándo se compraría el producto o servicio?, ¿todos los días? ¿una vez al año?, ¿en ocasiones especiales?

- ¿Se adquiriría para uso personal o, por ejemplo, las familias lo obtendrían para sus hijos?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado?, ¿cuántas personas, organizaciones u otros tipos de clientes hay en el mercado?
- ¿Cómo se distribuyen geográficamente los clientes? ¿Cuántos hay en cada territorio del mercado?
- ¿Cuál es el precio que aceptarían los clientes?
- ¿Qué políticas son necesarias para ajustar el negocio al riesgo de la estacionalidad, presente en muchas ramas como la moda, los alimentos o los juguetes?

Cuadro 2-3 Criterios para evaluar ideas de productos y negocios

Viabilidad de mercado

- ¿Tiene el producto compradores potenciales?
- ¿Con qué frecuencia se compraría el producto?
- ¿Quién lo adquiriría?
- ¿Cuántos lo obtendrían?
- ¿Dónde están los compradores?
- ¿Qué precio aceptarían?
- ¿Existe estacionalidad?

Competencia

- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Cuántos son?
- ¿Dónde están?
- ¿Cuáles son sus ventajas competitivas?
- ¿Cuáles son el alcance y la eficiencia de sus canales de distribución?
- ¿Existen barreras para los competidores nuevos?

Viabilidad de producción

- ¿Hay componentes y materias primas para fabricar el producto o prestar el servicio?
- ¿Existen máquinas, equipos e instalaciones?
- ¿Existe mano de obra calificada para el trabajo?
- ¿Cuál es la necesidad de desarrollo y de experimentación?
- ¿Cuál es la inversión necesaria?

Control gubernamental

- ¿Existen controles gubernamentales sobre el producto o tipo de negocio?
- ¿Se requiere alguna licencia o aprobación?
- ¿Cuál es la inversión necesaria para cumplir con la legislación?

Inversión inicial y rendimiento

- ¿Cuál es la inversión necesaria?
- ¿Cuál es el periodo de rendimiento de esa inversión?

La viabilidad de una idea está determinada, en primer lugar, por la existencia de un mercado: personas con poder adquisitivo y voluntad de comprar. Sin embargo, entre el mercado y el emprendedor se encuentra el elemento adverso importante: la competencia.

2.2.2 COMPETENCIA

Al evaluar la competencia, el emprendedor debe buscar la siguiente información básica: número de competidores, alcance de sus canales de distribución, sus políticas de precios y sus ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas son atributos del producto o servicio, o de las empresas que los proveen, las cuales motivan la preferencia del mercado o del cliente. Una ventaja competitiva está vinculada a las diferencias que proporcionan la ganancia material o psicológica para el consumidor. Un precio muy por debajo con respecto de la competencia es la ventaja competitiva de las compañías aéreas de bajo costo y de los bolígrafos vendidos a pocos pesos en las papelerías; para el comprador de la estilográfica Montblanc y del reloj Rolex, el precio es secundario. Las ventajas competitivas varían desde el costo menor de producción y la mayor eficiencia y precio más bajo, hasta un formato creativo o una imagen de exclusividad y lujo. Cualquiera que sea la ventaja, el factor de atracción y preferencia de los clientes es lo que permite a una empresa superar a los competidores, establecer su marca y fortalecer su identidad.

Las barreras para la entrada de competidores, tales como los impuestos sobre productos importados o los subsidios para los productores locales, constituyen una gran ventaja competitiva. Una reglamentación gubernamental, una concesión o un contrato de largo plazo con un comprador grande también son prerrogativas que colocan a una empresa en una situación cómoda frente a la competencia. No obstante, si esas barreras competitivas llegaran a derribarse, los competidores con otras ventajas competitivas podrían volverse dominantes.

También es útil conocer a los proveedores de los competidores, factor que puede ayudar al emprendedor a identificar nuevas oportunidades y a mantenerse informado sobre las tendencias.

El emprendedor también debe saber si el sector que eligió está controlado por organizaciones dominantes con la capacidad de definir las reglas. Pero el hecho de que existan monopolios y cárteles no elimina la posibilidad de que entren otros competidores, sin embargo el emprendedor debe estar preparado para la intensidad de la competencia que va a enfrentar.

2.2.3 VIABILIDAD DE PRODUCCIÓN

La viabilidad de producción se refiere a la capacidad efectiva de proveer el producto o servicio en el presente o en el futuro. Esta es la pregunta que se debe formular: ¿es posible fabricar el producto o prestar el servicio?, o ¿qué se necesita para ofrecer el producto o servicio? Dicha interrogante principal se divide en otras:

- ¿Existen los componentes y las materias primas necesarias para el producto o servicio?
- ¿Existen y se encuentran asequibles la maquinaria, las instalaciones y el equipo para ofrecer el producto o servicio?

- ¿Hay mano de obra calificada? ¿Cuáles serían las necesidades de capacitación?
- ¿Cuáles son las necesidades de investigación y desarrollo?
- ¿Cuál es el costo de montar la infraestructura para ofrecer el producto o servicio?

2.2.4 CONTROL GUBERNAMENTAL

En la evaluación de una oportunidad, el emprendedor debe considerar el tipo y la intensidad del control gubernamental al que estará sujeto. Los ramos en esa situación padecen la falta de constancia, ya que con frecuencia las reglas cambian. Por ejemplo, las empresas que revenden artículos importados muchas veces quedan a merced de las variaciones repentinas de precio que resultan de las acciones que emprende el gobierno al momento de determinar aranceles más altos.

2.2.5 INVERSIÓN INICIAL Y RENDIMIENTO

El punto crucial de cualquier actividad emprendedora es el dinero. El emprendedor debe calcular el monto necesario para iniciar un negocio; es decir, la inversión inicial. El valor puede determinar si el emprendedor está o no en condiciones de comenzar un negocio. Otro cálculo importante es el del rendimiento de la inversión. El análisis de mercado (sección 2.2.1 de este capítulo) debe revelar cuál es el potencial de ingresos y el tiempo necesario para recuperar la inversión. Invertir —sobre todo cuando se trata de mucho dinero—, en actividades que generen pocas ganancias y se demoren años para recuperar el capital inicial puede ser una decisión errónea y adversa para el emprendedor.

2.3 ADQUISICIÓN DE UN NEGOCIO EXISTENTE

Menos innovador, pero no menos emprendedor, es aquel que adquiere un negocio ya existente sin planes de cambiar las operaciones comunes; por ejemplo, una persona que recibe una liquidación de renuncia y compra una gasolinera o una tienda de renta de videos en funcionamiento. La innovación y creatividad son mínimas, pero esa persona está asumiendo riesgos personales y financieros. Para tomar la decisión más acertada, el emprendedor debe analizar las ventajas y desventajas de ese tipo de operación. A continuación se analizan algunos puntos a favor y en contra de adquirir un negocio existente (cuadro 2-4).

2.3.1 PUNTOS A FAVOR

Algunos puntos a favor de comprar un negocio ya existente son los siguientes:

- El producto o servicio y el mercado ya están definidos.
- La planeación y la ejecución de medidas para operar una compañía que ya está en funcionamiento cuestan, desde luego, menos trabajo que para una nueva empresa. Las operaciones anteriores, cuando son exitosas, hacen posible que el local de negocios tenga un reconocimiento positivo, lo cual representa un atractivo para los clientes actuales, tanto como para los nuevos. Quizá el equipo necesario ya esté disponible.

Cuadro 2-4 Puntos a considerar en la compra de un negocio ya existente

Puntos a favor y ventajas

- Producto y mercado definidos
- Empresa en funcionamiento
- Clientela existente
- Proveedores en operación
- Experiencia del propietario anterior
- Mano de obra calificada (los empleados ya conocen su trabajo)

Puntos en contra y riesgo

- Herencia de problemas
- Problemas futuros ocultos
- Imagen comprometida (mala percepción por parte del mercado)
- Mano de obra con "vicios" (si el emprendedor no conoce del todo la actividad, existe la posibilidad de que lo engañen)
- Modernización necesaria
- Ubicación poco ventajosa
- Precio alto

- Ya existe una clientela formada.
- Ya hay un sistema de proveedores en operación.
- Existe el beneficio de la experiencia del propietario anterior.
- Si los empleados siguen en la empresa, es probable que tengan conocimiento y experiencia en el negocio.

2.3.2 PUNTOS EN CONTRA

Algunos riesgos y puntos contra la adquisición de un negocio ya existente son:

- Herencia de posibles deficiencias de todo tipo, en especial disputas laborales y fiscales, y otras irregularidades.
- Posibilidad de problemas futuros no revelados por el vendedor; por ejemplo, expropiación del local o pérdida de una condición esencial para el funcionamiento del negocio, como la renovación de una licencia o de un contrato con un proveedor.
- Quizá los empleados que ya trabajan para la empresa no sean los mejores, o los más adecuados, para atender las necesidades del negocio en su nueva fase.
- La imagen de negocios ya fue establecida. Si es débil, será difícil revertir la situación.
- Podría ser necesario emprender un proceso lento y costoso de modernización en la empresa.
- La ubicación podría ser una desventaja.
- El precio de compra podría ser muy alto —debido a una evaluación inadecuada del valor de la actividad emprendedora— generando así un retorno de la inversión prolongado.

2.3.3 EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

Cuando se considera la posibilidad de adquirir un negocio ya existente, se debe prestar atención, por lo menos, a tres aspectos esenciales: historial de la empresa y perspectivas, patrimonio y operaciones en progreso, y precio de compra.

Historial de la empresa y perspectivas

El registro de las operaciones muestra lo que la empresa ha hecho y puede seguir haciendo en el mercado, en la actualidad y en el futuro. Una empresa exitosa demostró habilidad en desarrollar una cartera segura de buenos clientes, controlar costos y obtener utilidades, lo cual es esencial. Además de eso, es fundamental que el ramo en el cuál se encuentra el negocio sea prometedor.

Patrimonio y operaciones en progreso

Colaboradores calificados, maquinaria en buen estado y relaciones sanas con los proveedores y bancos son factores que constituyen grandes ventajas; en particular, si se consideran el tiempo y el esfuerzo necesarios para adquirir todo ese patrimonio a partir de cero. Por otro lado, maquinaria obsoleta, colaboradores poco calificados y problemas con clientes, proveedores y bancos pueden representar un enorme pasivo de difícil administración.

Precio de compra

Hay algunos factores que indican si el precio de compra de la actividad emprendedora es ventajoso o no. Podría ser que la empresa esté perdiendo dinero, que la ubicación en donde se halla se esté deteriorando o que el propietario pretenda abrir otro negocio como competidor. Lo inverso también es posible y la adquisición puede ser una excelente elección.

Más allá de todo, es importante investigar las razones por las cuales la empresa está en venta. Puede ser que el vendedor se esté deshaciendo de un negocio que ya no le interesa, pero que puede resultar atractivo para otra persona. Sobra insistir en el cuidado que debe tenerse para no adquirir un negocio que sólo va a ocasionar pérdidas.

2.4 TIPOS DE EMPRESA

Elegir el tipo de empresa significa definir el formato de la actividad emprendedora, que puede ser una empresa propiamente dicha o una alternativa. Las principales posibilidades son: empresa tradicional o familiar, franquicia, oficina en casa y cooperativa. En este libro no se discutirán otros formatos, apropiados para grandes corporaciones.

2.4.1 EMPRESA TRADICIONAL

Es una entidad económico-administrativa con una finalidad económica; es decir, tiene la utilidad como objetivo, por medio de actividades de transformación o suministro de bienes y servicios, como el comercio, la industria, la agricultura, la ganadería, los transportes, las telecomunicaciones, el turismo, la educación, etcétera.

2.4.2 EMPRESA FAMILIAR

Es una variante de la empresa tradicional. La empresa familiar es una iniciativa que tiene como objetivo mejorar la condición socioeconómica de una familia. De manera ideal, divide entre sus integrantes las tareas iniciales y los beneficios. Más adelante se involucran otros miembros de la familia, en ocasiones de forma precoz, en las operaciones de la empresa, creándose así una sociedad familiar. Con el paso del tiempo, ese tipo de empresa genera una serie de cuestiones más complejas que la simple administración de una actividad comercial o industrial. Entre tales asuntos están la participación de los descendientes y sus cónyuges en la sociedad, la división de utilidades y la transferencia a los sucesores.

Tanto en el caso de la empresa tradicional (individual) como en el de la familiar, la transición para los descendientes suele ser uno de los grandes problemas, y en ciertos casos se vuelve tan grave que causa la disolución del negocio en la segunda o tercera generación.

2.4.3 FRANQUICIA

La franquicia o el *franchising* empresarial es el sistema por el cual un franquiciante cede a un franquiciatario el derecho de uso de la marca o patente, asociado con el derecho de comercialización exclusiva o semiexclusiva de productos o servicios. Eventualmente, el franquiciante también cede al franquiciatario el derecho de uso de la tecnología de implantación y administración del negocio, o sistemas desarrollados o en posesión del franquiciante. El franquiciatario remunera de forma directa o indirecta al franquiciante sin que quede establecida una relación de empleo. El **franquiciante** es el tenedor de la marca y del método de trabajo que otorga en licencia a terceros. Asimismo, es el agente que idealiza y perfila la franquicia del negocio para el franquiciatario. El **franquiciatario** es la persona jurídica o física que adquiere el derecho de uso de la marca y/o método de trabajo, por medio de un pago inicial o mensual. Al formar parte de la red de la franquicia, comienza a operar con la marca del franquiciante y debe seguir todos los patrones establecidos y supervisados por éste.

El *franchising* ofrece algunas ventajas y desventajas, tanto para el franquiciante como para el franquiciatario.

2.4.4 OFICINA EN CASA (*HOME OFFICE*)

La oficina en casa (o ***home office***) es el trabajo profesional que se realiza en una casa. Es una opción atractiva para iniciar micro y pequeñas empresas, ya que representa un ahorro considerable en cuanto a los costos si se le compara con otras posibilidades. La expansión de esta modalidad de negocio ha estado cambiando el contexto empresarial y el perfil del empleo. Nació con la tercerización de servicios que, a su vez, se generó por los avances de la tecnología de la información y por los nuevos modelos gerenciales que se derivaron de la globalización económica. Esta tendencia mundial irreversible crea grandes oportunidades para las oficinas en casa, en especial dentro de los siguientes sectores:

- Contabilidad
- Cosméticos

- Alimentos
- Confecciones
- Publicidad y computación gráfica
- Consultoría en todas las áreas

2.4.5 COOPERATIVAS

"La sociedad cooperativa es una forma de organización social, la cual es integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua... a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo bienes y servicios" (Ley General de Sociedades Cooperativas, Artículo 2).

Es una asociación con doble naturaleza que privilegia los aspectos económico y social de sus integrantes. El socio es al mismo tiempo dueño y usuario de la cooperativa: como poseedor, administra la empresa y como usuario, utiliza los servicios.

La cooperativa puede practicar cualquier género de servicios, operación o actividad. Siempre trata de eliminar a los intermediarios, a fin de abaratar los costos y reducir los precios por la racionalización y operación a gran escala. La cooperativa posee un perfil acorde con el de sus asociados, quienes se reúnen en torno a uno o más objetivos específicos.

Las siguientes, son clases de sociedades dispuestas en el artículo 21 de la Ley General de Sociedades Cooperativas:

I. De consumidores de bienes y/o servicios, y
II. De productores de bienes y/o servicios.
III. De ahorro y préstamo (Régimen Legal y Fiscal de las sociedades cooperativas, 2003, pág. 23).

2.5 FORMALIZACIÓN DE UN NUEVO NEGOCIO

La apertura (o el registro) de una empresa comprende los procedimientos burocráticos necesarios para la formalización de una actividad emprendedora. El registro de una empresa varía de acuerdo con la región en la que se encuentra y depende del tipo de sociedad que se va a constituir. En México, éste es un proceso demasiado lento que se lleva muchos días, mientras que en países del Primer Mundo es posible poner en marcha una empresa en poco tiempo. La lista de requerimientos es extensa. Además de las operaciones básicas, como solicitar permisos, licencias, libros o documentos en diversos organismos, en algunos casos hay la necesidad de contratar un profesional responsable y capaz, con el debido registro o certificación en su categoría. Muchos sitios en Internet ofrecen guías para la formalización de un negocio.

2.5.1 NOMBRE EMPRESARIAL

El nombre empresarial puede ser de dos tipos: "firma" y "denominación".

Firma

Es el nombre que utilizan el empresario y las sociedades de nombre colectivo, de capital e industria y en comandita simple (que posee socios con responsabilidad solidaria y accionistas).

De forma opcional, pueden hacer uso de este nombre las sociedades por cuotas de responsabilidad limitada y en comandita simple. La firma sólo puede tener como base los nombres civiles de los socios o de uno solo y va seguida del término "y Cía."; al final se permite el uso de una expresión que identifique el objeto de la empresa, por ejemplo: "Andrade & Xavier Componentes Electrónicos Ltda".

Razón social o denominación

Es el nombre que utilizan las sociedades anónimas y cooperativas y, de forma opcional, las sociedades limitadas en comandita por acciones. La denominación puede estar compuesta por un nombre civil, sin que se mencione el nombre de alguno de los socios o cualquier nombre civil, como, por ejemplo, "Telecagem Omega S.A.".

2.5.2 NATURALEZA JURÍDICA

Artesano

La figura del artesano todavía no es un concepto definido con claridad. Se entiende que el artesano no es propiamente un empresario, pero sí un trabajador autónomo. De acuerdo con legislaciones específicas, las piezas de artesanía son aquellas que provienen del trabajo manual realizado por una persona natural, en las siguientes condiciones: 1) el trabajo no cuenta con la ayuda o la participación de terceros asalariados y 2) el producto se vende al consumidor en forma directa o mediante una entidad de la cual el artesano forma parte o recibe asistencia.

Productor rural

Es la persona física que trabaja la tierra teniendo en mente la producción vegetal y/o animal y también la industrialización artesanal de esos productos primarios: producción agroindustrial. Una práctica conveniente sería que el productor que hace de esa actividad su profesión principal se encuentre debidamente registrado ya que la ley asegura un tratamiento favorecido, diferenciado y simplificado al empresario rural en cuanto a la inscripción y a los efectos que de ella se desprenden.

Sociedades mercantiles

Aquellas que ejercen una actividad económica a nivel profesional para la producción o circulación de bienes o servicios, mismos que constituyen el elemento central de la empresa. La sociedad mercantil se considera persona jurídica y debe registrarse adecuadamente en las instancias legales ya sean locales, regionales o nacionales. Por ejemplo: dos o más personas se unen para constituir una empresa cuya actividad será el comercio al detalle de productos informáticos, así como la prestación de servicios de mantenimiento.

Dentro de la Ley General de Sociedades Mercantiles en México (SISTA, 2006) destacan:

Sociedad en Nombre Colectivo

La Ley General de Sociedades Mercantiles, en el Capítulo II, Artículo 25 la define como: "…aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios, responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales".

Sociedad en Comandita Simple
La Ley General de Sociedades Mercantiles, en el Capítulo III, Artículo 51 la define como: "la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus obligaciones".

Sociedad de responsabilidad limitada
La Ley General de Sociedades Mercantiles, en el Capítulo IV, Artículo 58 la define como: "la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables…".

Sociedad por acciones
El capital social está dividido en acciones. Cada socio responde tan sólo por el precio de la emisión de las acciones que adquirió. El concepto de "sociedades por acciones" abarca tanto a las sociedades anónimas como a las sociedades en comandita por acciones.

Sociedad Anónima
La Ley General de Sociedades Mercantiles, en el Capítulo V, Artículo 87 la define como: "…la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones".

Sociedad en Comandita por Acciones
La Ley General de Sociedades Mercantiles, en el Capítulo VI, Artículo 207 la define como: "…la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales , y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones".

2.6 EL NEGOCIO GLOBAL

Todavía hace poco tiempo, ampliar las operaciones de la empresa hacia el ámbito internacional parecía algo distante para muchas empresas. Sin embargo los avances tecnológicos y diplomáticos, más el desarrollo de los medios de comunicación y de transporte, posibilitaron a las pequeñas empresas actuar en el mercado global con cierta facilidad.

Hoy, el mercado internacional es una fuente de oportunidades de crecimiento para muchas empresas y ha dejado de ser un ámbito exclusivo de las grandes corporaciones que ya cuentan con una notable presencia en el mercado nacional. Son dos las actividades básicas que una empresa puede realizar en el plano internacional: 1) comercializar bienes y servicios entre países y 2) invertir en otras naciones.

No obstante, si el llevar los negocios de una empresa al campo global ofrece nuevas oportunidades, también representa nuevos desafíos. La empresa amplía su ambiente externo y tiene que enfrentarse a problemas con la legislación, la moneda, la situación económica y la cultura de cada país hacia el cual exporta, del cual importa o en el que invierte. Para competir en el mercado global es necesario invertir en estándares internacionales de excelencia,

como el ISO-9000. La lista de retos a enfrentar es extensa e incluye el dominio de idiomas, entendimiento de la cultura y problemas logísticos, entre muchos otros.

2.6.1 COMERCIO DE BIENES Y SERVICIOS ENTRE PAÍSES

El comercio internacional ocurre cuando las empresas y los consumidores compran y venden bienes y servicios alrededor del mundo.

Importación

La importación es la adquisición de productos y servicios extranjeros. El objetivo de importar productos conocidos en el mercado interno es aprovechar sus ventajas comparativas. Un producto tiene mayor ventaja comparativa cuando se produce con mayor o similar calidad, y a un costo más bajo, o cuando en el mercado local no existe un artículo equivalente. Países como China, Indonesia y Malasia logran producir y vender productos de buena calidad que son fabricados a bajo costo. En cuanto a la calidad, los productos extranjeros pueden ser superiores en diseño, durabilidad, apariencia o especificaciones de desempeño importantes para los consumidores, lo cual hace de su importación un atractivo negocio. Desde los automóviles europeos hasta las frutas de Argentina o de Chile; desde las telas, los vinos y aceites de oliva de Italia hasta el calzado proveniente de Asia con la marca Nike, pasando por los aparatos electrónicos y los materiales para diseño, existe una inmensa variedad de productos y servicios, así como el poder adquisitivo y la disposición para comprarlos en el mercado local. En ocasiones, el precio no es el principal criterio de decisión de compra; por ejemplo: en el mercado latinoamericano se venden automóviles alemanes a 100,000 dólares y tenis Nike a 200 dólares. Para los patrones de precios de productos similares, ambos son caros, y sin embargo tienen compradores.

El proceso de importar productos o servicios que aún no se ofrecen en el mercado local es más desafiante y, para ello, se requiere que el emprendedor tenga un espíritu pionero, así como capacidad y técnica para realizar un estudio de viabilidad. En contactos con el exterior, el emprendedor descubre algún producto, o servicio, interesante y atractivo para los consumidores de su localidad, que posibilita el inicio de un nuevo negocio de importación. Los beneficios y riesgos potenciales son difíciles de precisar.

Es importante considerar que las condiciones cambian de una situación a otra, en función de variables como la cultura y el poder adquisitivo. En la década de 1960, Margot Fraser, una diseñadora alemana de ropa, residente en Estados Unidos, comenzó a importar pequeñas cantidades de sandalias Birkenstock, fabricadas en Alemania, e intentó sin éxito venderlas en las tiendas minoristas de calzado de California. Por último, encontró a sus primeros clientes en una convención de tiendas de productos para la salud en San Francisco. Fue el inicio de una empresa de millones de dólares que hoy es la mayor importadora de Birkenstock en Estados Unidos. Esas sandalias nunca llegaron a tener la misma popularidad en algunos países de Sudamérica, en parte quizá por el hecho de que un par costaba 200 dólares. No obstante, ése es el mismo precio que se paga por un par de tenis Nike, que pronto desaparecen de las tiendas. Ejemplos específicos son Pizza Hut y Kentucky Fried Chicken, al contrario de McDonald's, no lograron alcanzar el éxito en Brasil. Por otro lado, empresas tales como Arby´s y Fuddruckers no encontraron la viabilidad adecuada para continuar operando en el mercado mexicano.

Exportación

La exportación es la venta de productos y servicios nacionales para los consumidores de otros países. Existen varias razones para la búsqueda de mercados externos:

- Estrategia de crecimiento con base en oportunidades concretas en el exterior.
- Posibilidad de utilizar la capacidad productiva ociosa, con lo cual se evita el problema de que se desplome el consumo en el mercado local. Es el caso de las empresas cuyas ventas nacionales representan apenas una parte de lo que pueden producir y, por lo tanto, necesitan encontrar mercados exteriores interesados en sus manufacturas.
- Oportunidades de participar en la impresionante tasa de crecimiento económico de ciertos países, como China e India, donde existe una fuerte demanda de productos y servicios que generan excelentes retornos financieros para los emprendedores que deciden explorarlos.
- Existencia de zonas de libre comercio alrededor del mundo que pueden representar facilidades de exportación para países con características similares. Por ejemplo, el Mercosur, que está formado por naciones de América del Sur; el TLCAN, que integran países de América del Norte; y la Unión Europea, en la que se reúnen diversos países de Europa, entre otros.
- Diversificación de mercados y menor dependencia de la inestabilidad local. El desempeño de la empresa puede ser más estable con una cartera de clientes internacionales. Así, los riesgos inherentes al negocio quedan pulverizados entre diferentes países.

Un ejemplo interesante de la decisión de exportar es el de la confección Marisol, de Santa Catarina. A principios del año 2005, Marisol planeaba abrir una oficina comercial en Italia y las primeras cinco tiendas de marca Lilica Ripilica: tres en Italia y dos en España. Se trataba del paso más audaz en los 40 años de existencia de Marisol para conquistar el mercado externo. Detrás de la decisión de invertir en las tiendas minoristas en Europa (cinco millones de dólares en total) estaba la estrategia de fortalecer el nombre de la empresa para competir con los productores locales y convertirse en una referencia de la moda infantil. La compañía no sólo pretendía exportar sus productos, pues eso ya lo hacía al proveer para marcas como Guess y Zara. Las exportaciones representaban 6.5 por ciento de la facturación del 2004. La meta era lograr 25 por ciento en el 2010. El plan consistía en apalancar la marca Lilica Ripilica y, con ello, la imagen de Marisol.

No obstante, ¿por qué comenzar por Lilica Ripilica si Marisol tenía otras seis marcas (Tigor T. Tigre, Criativa, Mineral, Marisol, Worghon y Pakalolo)? La ratita estampada en una de las líneas de ropa infantil era un fenómeno. Lanzada en 1991, originó una revista de 90 mil ejemplares mensuales, un sitio con 180 mil asociadas y alentó a la empresa a explorar nuevos terrenos: el ramo del calzado y la venta al detalle. En la fase AL (“antes de Lilica”), la fabricante catarinense era sólo eso: fabricante. A principios de 2005 tenía 88 tiendas de la marca otorgadas en franquicia (78 en Brasil y 10 en el Medio Oriente) y se estaba transformando en una gestora de marcas de diseñador abierta a adquisiciones. En enero de 2005, Pakalolo, éxito de la década de 1980, se incorporó a la cartera. Pero la marca que garantizaba mayores rendimientos, seguía siendo Lilica, que por sí sola representaba 30 por ciento de las ventas del grupo. La intención era transformar Lilica Ripilica en la Hello Kitty de Brasil. La venta de productos de la gatita japonesa movía alrededor de 500 millones de dólares anuales en todo el mundo.

Cualesquiera que sean las razones, el principal factor que determina la decisión de exportar es el conocimiento del potencial de sus productos o servicios en el mercado externo, a fin de evitar resultados negativos y gastos de exportación.

Es común no sólo importar o exportar bienes o servicios finales, sino materias primas para la fabricación de otros artículos, o manufacturas para su venta con otras marcas en el exterior. Hay varios productos cuyos componentes son, algunos o todos, importados.

2.6.2 INVERSIÓN EN OTROS PAÍSES

Además de comercializar productos entre naciones distintas, una empresa puede convertirse en negocio global al mantener parte de sus actividades operativas en otros países; es decir, al implantar en ellos sus métodos de producción, manufactura u operación para volverse una firma multinacional.

Las multinacionales son mucho más difíciles de administrar, ya que tienen que enfrentarse con mayor eficacia a la realidad económica, política y cultural de los países donde operan, en comparación con las maniobras de importación o exportación. Sin embargo, hay diversos motivos por los cuales una empresa se decide por ese tipo de inversión. Uno de ellos es que quizá necesite recursos que son costosos y difíciles de importar. Con frecuencia, acontece que se busca mano de obra más barata o especializada en otros países, o recursos naturales que son escasos o inexistentes en el país de origen o nación vecina del mercado consumidor. Existe la posibilidad de un aumento en el volumen de ventas para extranjeros. Hay productos que deben fabricarse en los países donde se van a consumir. Las barreras de importación también pueden crear la necesidad de realizar las operaciones de la empresa sólo en el extranjero para ampliar el mercado consumidor. Muchos administradores creen que es importante fabricar los productos en la misma región donde se van a vender, con la finalidad de conocer las necesidades reales de los consumidores.

Invertir en otros países también puede ser una salida para reducir los costos de exportación. Muchas veces los costos de abrir una fábrica más cercana al mercado consumidor son menores que los impuestos de exportación.

Existen varias formas de inversión internacional. Además de la exportación, hay otras inversiones que requieren más recursos financieros y mayor control. Son cuatro las principales formas. De manera adicional al otorgamiento de licencias y a la franquicia, ya estudiados, el ingreso en el mercado internacional se puede dar mediante las empresas de riesgo conjunto (*joint venture*) y las compañías subsidiarias.

Empresas de riesgo conjunto o alianzas estratégicas. Es un acuerdo entre dos empresas de países diferentes, que forman una asociación con el objetivo común de un negocio. Ambas dividirán sus costos de desarrollo de producto, implantación de fábricas e instalaciones y administración y control de las operaciones.

Compañías subsidiarias. Las subsidiarias o filiales son empresas creadas o compradas en otros países con inversión de capital propio. La matriz tiene el control total sobre la subsidiaria y sus resultados. Cuando es difícil crear una filial en otro país, debido a los problemas de adaptación con la cultura del nuevo mercado, el camino puede ser la compra de una empresa ya existente.

I. CUESTIONARIO PARA SU PLAN DE NEGOCIOS

1. ¿Pretende usted montar su propio negocio o adquirir uno ya existente?
2. Si usted va a montar su propio negocio:
   a) ¿Cuál es la viabilidad del mercado?
   b) ¿Cuál es la viabilidad de la producción?
   c) ¿Cuál es la competencia?
   d) ¿Hay controles o imposiciones gubernamentales?
3. Si usted va a comprar un negocio existente:
   a) ¿Cuál es el historial de la empresa?
   b) ¿Cuáles son las perspectivas?
   c) ¿Hay disputas (deudas, conflictos con proveedores, pasivo laboral, etcétera)?
   d) ¿Cuáles son las ventajas, desventajas y riesgos de ese negocio?
4. ¿Cuál será el nombre de la empresa?
5. ¿El producto o servicio que usted va a ofrecer es exclusivo o hay competidores en el mercado?
6. ¿Hay necesidad de importar materia prima para fabricar el producto o prestar el servicio?
7. ¿Existe la posibilidad de exportar sus productos? ¿Qué hay de otras opciones de negocios en el mercado internacional?

II. PREGUNTAS PARA ESTUDIO

Responda las siguientes preguntas en sus propias palabras. De ser posible, entreviste a emprendedores que le ayuden a encontrar las respuestas.

1. Describa las ventajas y desventajas de adquirir un negocio ya existente.
2. Al adquirir un negocio existente, ¿qué aspectos merecen atención especial?
3. ¿Cuáles son las formas de desarrollar un nuevo producto?
4. Describa los factores clave para el éxito en el desarrollo de nuevos productos.
5. ¿Cuáles son los tipos de nombre empresarial?
6. ¿Cuáles son los posibles tipos y naturalezas jurídicas?
7. Explique el sistema de franquicia y describa sus ventajas y desventajas.
8. En la importación, ¿qué estrategias se pueden seguir?
9. ¿Qué es la exportación y cuáles son sus ventajas?
10. ¿Cuáles son las formas de inversión internacional?

III. ESTUDIO DE CASO: Dinero en su inbox

Con el fin de evitar que la plataforma de pagos sea un obstáculo letal para usuarios de Internet y compañías que desean participar en el comercio electrónico, un conocido empresario del *boom* puntocom latinoamericano, el argentino Alec Oxenford, creó DineroMail (www.dineromail.com). A la manera de PayPal, el sistema de pago estadounidense propiedad de Ebay, DineroMail es una plataforma que permite enviar y recibir dinero vía Internet con tan sólo conocer el correo electrónico del destinatario (que no está obligado a poseer una cuenta bancaria), y que aprovecha sistemas de pago tradicionales como tarjeta de crédito o débito, efectivo y transferencias bancarias.

El sitio ofrece servicios específicos para usuarios que compran y venden en subastas electrónicas, empresas que comercializan mercancías en la red, y comercios e individuos que necesitan realizar pagos en linea entre sí. Para la persona que efectúa el pago, todas las operaciones en DineroMail son

gratuitas. En cambio, los comercios o individuos que reciben el dinero deben abonar una comisión que varía según el país y el medio de pago.

Dinero por la región

DineroMail opera en cinco países: Argentina, México, Brasil, Chile y Colombia. Cuenta con 800,000 usuarios registrados y realiza un promedio de 50,000 pagos al mes y presenta una tasa de crecimiento superior a 10% mensual. Para Oxenford, el origen y el crecimiento de su compañía tienen —y tendrán— mucho que ver con la convergencia de dos tendencias: el avance en la adopción de Internet en todo el mundo y la necesidad de desarrollar soluciones financieras para apoyar a microempresarios.

DineroMail no aspira a competir con la banca tradicional. En realidad, el servicio potencia las actividades y los procesos habituales de los bancos, ya que es accesible para los individuos "bancarizados" (que utilizan una cuenta registrada —y asociada a su correo electrónico— para recibir o mandar dinero), "no bancarizados" (que pueden recibir un cheque para cobrar en ventanilla) o "limitadamente bancarizados", como las pequeñas compañías que por factores de costo y exigencias bancarias no pueden usar los mecanismos de cobro típicos que les permitirían vender por Internet.

"No poder contar con sistemas de cobro sencillos y accesibles hace que las microempresas sean empujadas a la informalidad, alejadas de nuevas oportunidades de negocio", apunta Oxenford. Y en ese sentido, señala el mexicano Antonio Quirarte, director general de Interplanet —firma que se especializa en servicios de Internet para empresas— se hacía urgente un servicio de este tipo. "Detecto una gran necesidad de las compañías por empezar a cobrar en línea, de forma fácil y rápida", dice Quirarte.

La situación se repite en toda la región. Por lo tanto, la expansión territorial de la puntocom es una de las prioridades de Oxenford. Los primeros países en contar con el servicio fueron Argentina, Chile y México. Posteriormente, Brasil y Colombia se anunciaron como los siguientes objetivos, y el plan a mediano plazo es estar en los diez principales países de América Latina. "Y también en otras regiones del mundo donde, por compatibilidades que hemos detectado, el servicio podría ser exitoso", dice Juan Pablo Bruzzo, director general de DineroMail, quien junto a Oxenford y al socio capitalista Alejandro Estrada decide los destinos de la empresa. La tarea enfrentará el reto de lidiar con entornos regulatorios bancarios confusos. "La región no es clara; cuesta trabajo explicar que el servicio no viola normas, sino que ayuda a la actividad de los sistemas financieros", dice Oxenford.

Para Carlos Silva, conocido personaje del *boom* puntocom mexicano y miembro del Instituto del Derecho de las Telecomunicaciones (IDET), en realidad, DineroMail debe preocuparse por la extraña paradoja que se vive en muchos países de América Latina: la población "bancarizada" aún no es fanática de los servicios financieros basados en Internet y prefiere apoyarse en instituciones tradicionales, mientras que los jóvenes, quienes representan la mayoría de los usuarios de Internet, no tienen acceso a servicios bancarios.

Y aunque la puntocom de Oxenford no hace distinciones radicales entre "bancarizados" y "no bancarizados", Silva considera que el futuro de DineroMail dependerá de los usuarios que se sientan cómodos haciendo transacciones desde una computadora. "Veo pocas oportunidades en el corto plazo", dice Silva. "En el largo plazo, los jóvenes crecerán y accederán a servicios bancarios, y tal vez prefieran marcas más orientadas al mundo *online*. La pregunta es si para entonces seguirá operando DineroMail."

De hecho el miedo reconoce Oxenford, quizá explique que casi 50% de los pagos operados por DineroMail impliquen el uso de efectivo. Para combatir las desconfianzas, la empresa dedica muchos recursos a apuntalar la integridad de la plataforma tecnológica. Cuenta con un departamento de prevención de fraudes y su infraestructura cumple con los máximos estándares de seguridad. "Tendrán éxito siempre y cuando hagan bien las cosas desde el principio. No contarán con una segunda oportunidad; por lo menos, no la tendrían con mi dinero", dice Quirarte.

DineroMail.com es un sitio muy sencillo y amigable con el usuario. Los vendedores que requieren contratar estos servicios, sólo necesitan entrar y seleccionar entre uno de los cinco países. En el caso

de México, por ejemplo, una vez que se hayan registrado, tienen acceso a tres diferentes servicios para aumentar sus ventas: el popular *Carrito de compras*, el *Botón de compras,* que permite al cliente pagar con todas las opciones de pago, y la modalidad de *Cupones de pago*. Con este instrumento, los vendedores pueden enviar por correo electrónico cupones de pago a sus clientes, para que ellos puedan pagar en cualquier sucursal bancaria. Los bancos mexicanos habilitados para el servicio son Banamex, BBVA Bancomer y Santander.

El sitio en Argentina cuenta además con el servicio de *Guía de Comercios*, donde los compradores pueden consultar la oferta de una gran variedad de productos y servicios. Esto representa una excelente oportunidad de promoción para los vendedores novatos, ya que aparecen en el mismo directorio que algunas empresas de gran prestigio. También genera mayor credibilidad y confianza para el visitante.

Fuente: www.americaeconomia.com, edición 341, 19 de mayo de 2007.

Preguntas

1. ¿Qué factores fueron determinantes en la decisión de fundar DineroMail.com?
2. Describa el posible proceso de creación de esa compañía.
3. ¿De qué tipo de empresa se trata?
4. Con base en la información disponible en este relato, ¿qué se puede deducir sobre el perfil de comportamiento del emprendedor?
5. ¿Cómo se explica el éxito de la empresa?
6. ¿Cuáles fueron las principales etapas en el proceso de creación de la compañía? ¿Qué evaluación hizo el emprendedor para decidirse a lanzar dicha actividad emprendedora?
7. ¿Cuáles podrían ser las posibles restricciones gubernamentales que le afecten en un futuro próximo?
8. ¿Qué puede deducirse sobre la empresa Dineromail.com como sistema? ¿Cuáles son sus insumos, procesos y resultados?
9. Describa la estrategia de internacionalización de DineroMail.com.
10. ¿Qué se aprende sobre la capacidad empresarial con este caso?

Capítulo 3

Lo que debe saber sobre la situación económica

OBJETIVOS:

Al terminar el estudio de este capítulo, usted deberá ser capaz de explicar y utilizar las siguientes ideas:

- Influencia del ambiente económico sobre la capacidad empresarial.
- Condiciones y componentes del ambiente económico.

3.1 AMBIENTE ECONÓMICO SANO

Un ambiente económico sano es la condición fundamental para estimular las inversiones en la creación de empresas. El entorno es saludable cuando existe un incentivo para la iniciativa privada y los emprendedores potenciales consideran que vale la pena correr riesgos, debido a que hay una oportunidad razonable de recuperar su inversión con utilidades. Una parte sustancial de esa percepción de los emprendedores depende de las condiciones creadas por el gobierno, por ejemplo:

Carga tributaria justa
Es mucho lo que puede hacer el gobierno para disminuir los riesgos de los nuevos negocios mediante la reducción de la carga tributaria. El exceso de impuestos estrangula y ahuyenta a los emprendedores, quienes buscan las condiciones más favorables para que la inversión arroje utilidades. Las empresas de cualquier ramo y actividad siempre preferirán establecerse en lugares en donde los impuestos sean menores y en los que obviamente exista el mercado potencial suficiente para sus iniciativas. Cuando no hay opciones, el rendimiento de la inversión no compensa el riesgo, lo cual puede llevar a los emprendedores a la informalidad.

Corrupción
La corrupción perjudica a los negocios de diferentes maneras. Estimula las violaciones a la ley, los costos aumentan y las condiciones de competencia se desequilibran siempre que alguien crea conflictos para vender facilidades o cuando alguien recibe dinero para impulsar la ilegalidad. Cuando las cosas se van al extremo, la sociedad se disgrega. Una de las contribuciones más importantes que el gobierno puede ofrecer a la sociedad es combatir la corrupción en el mundo de los negocios y entre los funcionarios públicos.

Estabilidad legal

La tercera condición que contribuye con un ambiente económico sano es la estabilidad de la legislación y del funcionamiento de la justicia. Si los contratos no se respetan, si la aplicación de la ley depende del capricho de los gobernantes o si las leyes cambian en todo momento, las circunstancias se vuelven amenazadoras para la capacidad empresarial. Sale un funcionario y entra otro que, de inmediato en el primer día, se manifiesta contra una regla creada o respetada por su antecesor. En otros momentos, la policía federal se presta a operaciones de encarcelamiento de empresarios al estilo cinematográfico, de legalidad cuestionable, en el momento en que se divulga la corrupción a gran escala en el gobierno, etc. En otras palabras, un sistema legal estable y eficaz es un elemento básico de un ambiente económico propicio para las inversiones de los negocios.

Actitud positiva en relación con la capacidad empresarial

Ver a los emprendedores de forma positiva, como impulsores del desarrollo y no como infractores potenciales, es esencial para estimular nuevos negocios y el crecimiento económico. Es necesario considerar a la iniciativa privada y a la utilidad como herramientas para retribuir la toma de riesgos y como derechos de los ciudadanos. Asimismo, la capacidad empresarial debe presentarse como una opción de carrera. Durante mucho tiempo la educación ha incentivado la búsqueda de empleo, influida desde luego por el hecho de que muchas escuelas fueron creadas para proporcionar mano de obra a las grandes empresas industriales. Por fortuna, el ofrecimiento de cursos de capacidad empresarial en las escuelas técnicas y de administración es una tendencia al servicio de los estudiantes interesados en crear nuevos negocios.

3.2 CONDICIONES DEL AMBIENTE ECONÓMICO

En términos objetivos, el ambiente económico comprende tres condiciones básicas: económica, de mercado y global. Para iniciar el estudio de estos factores del ambiente, es importante recapitular algunos conceptos económicos fundamentales que todo emprendedor debe conocer: mercado, competencia, demanda y oferta.

3.2.1 CONCEPTOS BÁSICOS DE ECONOMÍA[1]

Mercado

El mercado es el mecanismo de intercambio de bienes y servicios entre compradores y vendedores. La demanda está determinada por los primeros, mientras que la oferta por los segundos. El mercado es un concepto omnipresente en el mundo de los negocios. Casi todos los mercados son competitivos, con muchos compradores y vendedores. En estos casos, las acciones aisladas de agentes, por el lado de los compradores o los vendedores, no influyen en el comportamiento del mercado.

Competencia

Para la teoría económica, existen cuatro niveles de competencia: perfecta, monopolística, oligopolio y monopolio.

Competencia perfecta

Es lo que acontece cuando los bienes ofrecidos son iguales y los compradores y vendedores son muchos, al grado en que no se pueden manipular los precios de manera individual. Los productos agrícolas, en su mayoría, se pueden utilizar como ejemplo, pues hay centenas o millares de productores y millones de compradores.

Competencia monopolística

Ocurre en el mercado donde hay muchos consumidores y un número reducido de productores que ofrecen bienes semejantes. Como resultado, los industriales pueden, en cierta forma, determinar los precios de sus productos. Algunos ejemplos de este tipo de competencia se pueden encontrar en la industria automovilística y en el abastecimiento de derivados del petróleo.

Oligopolio

Se da cuando hay pocos vendedores que no tienen la intención de competir entre sí. La industria tabacalera es un ejemplo de ese tipo de competencia.

Monopolio

Tiene lugar cuando sólo un productor o prestador de servicios controla los precios. Un ejemplo son las compañías de energía eléctrica locales y las concesionarias de carreteras nacionales privatizadas.

Demanda

La demanda caracteriza el comportamiento de los compradores. El volumen demandado de un bien o servicio es la cantidad que los adquirentes desean y pueden obtener. La demanda de mercado es el total de las cantidades individuales demandadas por los miembros de una población.

Son varios los factores que influyen en la demanda de determinados bienes. El mercado de bebidas gaseosas ofrece un buen ejemplo. Casi todos los días la mayoría de la población consume refrescos, los cuales reflejan de forma adecuada cada uno de los factores que inciden en la demanda individual. Los principales factores que influyen en la demanda son: precio, ingresos, costo de bienes relacionados y gusto.

Precio

Es la variable que más influencia tiene sobre la cantidad demandada de un bien. Constituye lo que los economistas llaman **ley de la demanda**, el principio según el cual los consumidores comprarán más si el precio disminuye y menos si el precio aumenta. Pocas personas estarían dispuestas a adquirir un litro de bebida gaseosa por *$5.00, pero si el precio del litro fuera menos de $1.00, el número de consumidores o los litros obtenidos por consumidor aumentaría.

Ingresos

Si por algún motivo el presupuesto familiar se viera perjudicado por la disminución de los ingresos, la demanda por la mayoría de los bienes, en especial los superfluos —como las bebidas carbonatadas—, tendería a disminuir.

* Las cifras referidas en el libro representan dólares estadounidenses, a menos que se especifique algo distinto.

Precio de bienes relacionados

Si el precio de los refrescos permaneciera constante y el de otra bebida, como el jugo natural de frutas, disminuyese, la demanda de dichas bebidas podría bajar y la de los jugos naturales aumentaría. Ambos están destinados al mismo tipo de consumidor, poseen características semejantes, aunque el jugo tiene la ventaja de ser más saludable. Lo mismo sucedería si el precio de las gaseosas aumentara y el de la otra bebida mencionada permaneciera estable o disminuyera.

Gusto

El gusto es el aspecto más importante que forma parte de la demanda. De nada serviría lanzar una bebida carbonatada a un costo de $0.50 si su sabor disgustara a los consumidores. Desde el punto de vista del precio, sería un producto interesante. Sin embargo, sería difícil que hubiera demanda para un producto que no es del agrado de los compradores potenciales. Quizá ésa sea la razón por la cual determinadas cadenas de comida rápida adaptan algunos de sus productos a los gustos locales y de preferencias específicas.

Oferta

La oferta de cualquier bien o servicio es la cantidad que los vendedores pueden y están dispuestos a comerciar. La oferta de mercado es el total de las cantidades individuales que los proveedores ofrecen de determinados productos o servicios. Tal como ocurre con la demanda, hay diversos factores que influyen en la oferta. Los principales son el precio de venta y de los insumos, más la tecnología.

Precio de venta

Es uno de los principales factores que determinan la cantidad ofrecida. Cuando el producto se propone a un precio atractivo para los vendedores, en relación con el costo de manufactura, su venta es lucrativa. Eso estimula el ofrecimiento de una mayor cantidad de dicho artículo. Si la mercancía se ofrece a un precio bajo, comparado con su costo de fabricación, la venta deja de ser lucrativa y la cantidad que se ofrece es menor. Hay formas de averiguar hasta qué punto la producción es ventajosa y en qué punto deja de ser viable, por lo que resulta mejor interrumpirla. La variable precio también forma parte de la llamada **ley de oferta**, según la cual la cantidad ofrecida de un bien o servicio aumenta cuando su precio se eleva.

Precio de los insumos

La elaboración de bebidas gaseosas requiere muchos insumos: botellas, agua gasificada, jarabes, esencias, aromatizantes, colorantes, máquinas para mezclar los ingredientes y embotellar el producto, recipientes para almacenamiento, mano de obra, etc. Cuando el precio de alguno de los insumos se incrementa, la oferta del producto disminuye porque la producción se vuelve menos lucrativa.

Tecnología

Cuando un productor de bebidas carbonatadas desarrolla una máquina que minimiza el desperdicio durante el envasado o un nuevo reactivo que acelera la producción, el

costo disminuye y la cantidad ofrecida aumenta pues el proceso se torna más lucrativo.

Curvas de oferta y demanda

Para estudiar las propiedades de la oferta y la demanda, observe ahora un ejemplo gráfico de lo que sucede cuando el precio varía y los demás factores permanecen constantes (tabla 3.1). Al precio de $0.50 por litro, hay una demanda de diez mil litros de bebida gaseosa, pero no hay ningún productor dispuesto a vender por ese precio. Si el precio aumentara a $1.50 por litro, habría una demanda de seis mil litros, pero por ese precio los productores sólo están dispuestos a vender dos mil litros. Si el precio subiera a $2.50 por litro, los productores estarán dispuestos a vender seis mil litros, pero los consumidores sólo estarán dispuestos a comprar dos mil litros. Y, por último, si el precio estipulado fuera de $3.50 por litro, los productores estarían dispuestos a vender diez mil litros, pero los consumidores no estarán dispuestos a comprar ningún litro por ese valor.

A partir de esos datos, se puede elaborar una gráfica para visualizar la relación entre la oferta y la demanda. En el eje horizontal se colocan las cantidades y en el vertical el precio de venta. En la figura 3-1, la curva de demanda muestra cuántos litros de la bebida estarán dispuestos a comprar los consumidores en función del precio; es decir, la demanda aumenta a medida que los precios disminuyen. En la figura 3-2, la curva de oferta muestra cuántos litros desean vender los productores en función del precio; es decir, la oferta aumenta a medida que los precios se elevan.

Tabla 3-1 Precios y cantidades

Precio del litro de bebida gaseosa	Cantidad demandada	Cantidad ofrecida
0.50	10,000	0
1.00	8,000	0
1.50	6,000	2,000
2.00	4,000	4,000
2.50	2,000	6,000
3.00	0	8,000
3.50	0	10,000

Cuando las dos gráficas se ponen en el mismo plano (figura 3-3), el punto de intersección recibe el nombre de **punto de equilibrio** o **precio de mercado**. Allí es donde la cantidad de bienes o servicios demandados y el volumen de bienes o servicios ofrecidos son iguales. En el ejemplo utilizado, el precio de equilibrio es $2.00 y la cantidad de equilibrio es cuatro mil litros.

3.2.2 SITUACIÓN ECONÓMICA[2]

Hay tres factores macroeconómicos que afectan el desempeño de cualquier negocio: crecimiento económico, inflación o deflación y tasa de interés (figura 3-4).

Curva de demanda

Figura 3-1

Precio de venta ($)

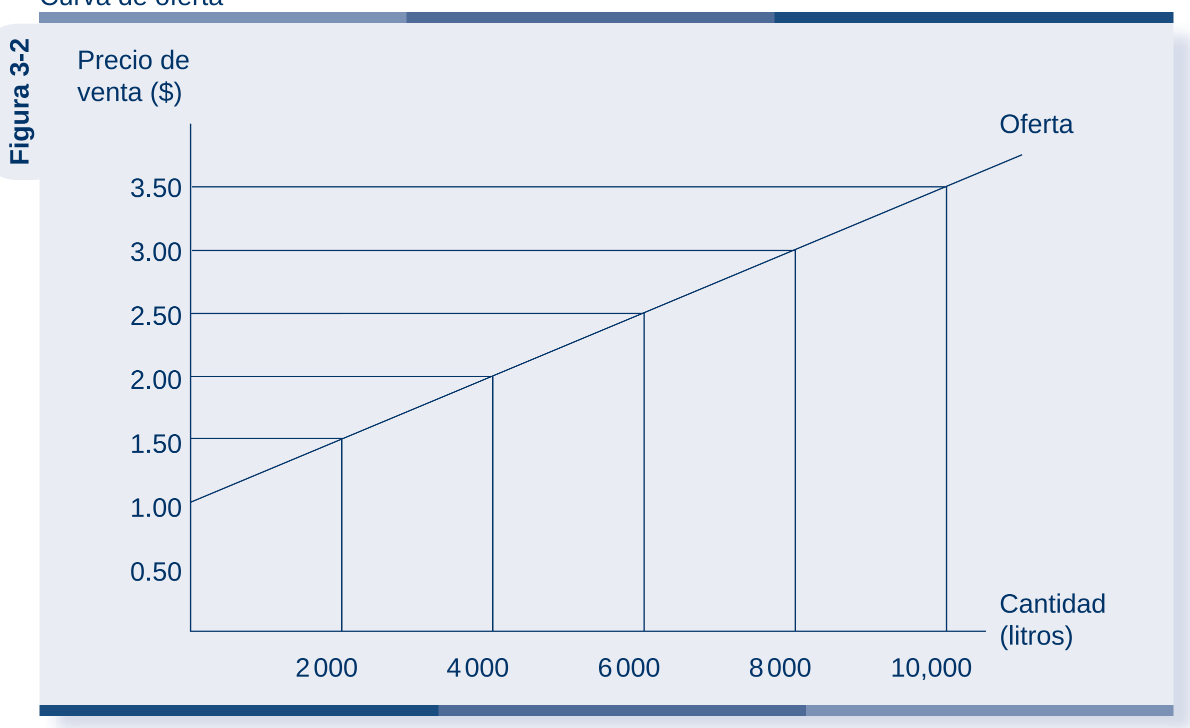
3.50
3.00
2.50
2.00
1.50
1.00
0.50

Demanda

Cantidad (litros)

2 000 4 000 6 000 8 000 10,000

Curva de oferta



Punto de equilibrio

Figura 3-3

Precio de venta ($)

Oferta

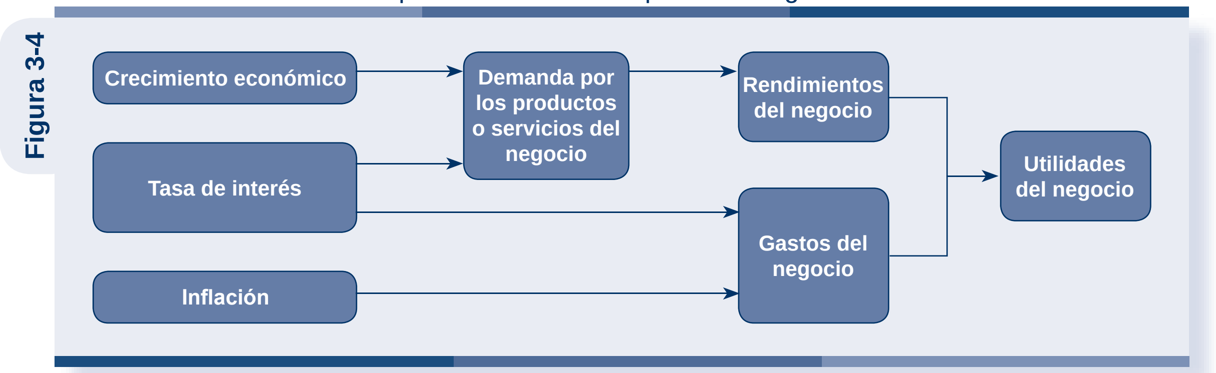
3.50
3.00
2.50
2.00
1.50
1.00
0.50

Cantidad (litros)

2000 4000 6000 8000 10,000

Factores macroeconómicos que afectan el desempeño del negocio

Figura 3-4



Crecimiento económico

Uno de los principales factores que influyen en el desempeño de las empresas es el crecimiento económico o el cambio en el nivel general de actividad económica. La forma más común de medir el crecimiento de la economía es el PIB (Producto Interno Bruto). El PIB es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país en un periodo determinado. Así, el aumento o un porcentaje de incremento del PIB, de una etapa a otra, representa el crecimiento económico. Una medida alterna que indica el crecimiento económico es el nivel de desempleo del país. Cuanto menor sea el nivel de desempleo, mayor será el crecimiento económico y se absorberá más mano de obra. Por el contrario,

cuanto mayor sea el nivel de desempleo, menor será el crecimiento económico. Cuando éste es negativo durante dos trimestres consecutivos, al periodo se le llama recesión.

Uno de los elementos que forman parte del PIB es el consumo, el cual representa los gastos de las familias en bienes y servicios. Por ello, un elevado crecimiento económico aumenta el bienestar y, por lo tanto, los rendimientos de los emprendedores. Por otro lado, la ausencia o fragilidad del crecimiento económico da como resultado la baja demanda de productos y servicios, con lo que se reducen los ingresos y las utilidades de los negocios.

Algunas empresas son más sensibles que otras a las condiciones económicas, debido al efecto sobre la demanda de sus productos y servicios. Por ejemplo, la demanda de arroz y frijoles es menos susceptible a las condiciones económicas, dado que las personas no pueden dejar de comprar esos alimentos básicos, aun cuando la economía esté baja y los ingresos disminuyan. Por otro lado, cuando se reduce el crecimiento económico, la demanda de automóviles disminuye.

Es innecesario enfatizar que los emprendedores deben monitorear las variaciones del crecimiento económico a fin de administrar de forma adecuada la actividad emprendedora.

Inflación o deflación

Los cambios de precios, en especial su incremento, es otro indicador económico importante. En una época de aumento de precios, el poder adquisitivo de la moneda cae; es decir, en determinado periodo se compran menos artículos en comparación con los que se adquirían en el lapso precedente. A este fenómeno se le conoce como inflación.

La inflación es el aumento general del nivel de precios de los productos y servicios en un periodo particular. Asimismo, puede afectar todas las operaciones de la actividad emprendedora al acrecentar los costos de los materiales, insumos y sueldos de los colaboradores. Además, el incremento de los costos de producción trae consigo un alza en el precio de los productos y servicios para los clientes finales.

La deflación, por otro lado, es una disminución importante en el nivel general de los precios de bienes y servicios. Al contrario de la inflación, significa que el poder adquisitivo de la moneda aumenta; mañana se puede adquirir más de lo que se compra hoy.

Es muy importante que el emprendedor esté atento al nivel de inflación o deflación, pues esos índices económicos afectan todos los costos de la producción y de los servicios.

Tasa de interés

La tasa de interés representa el costo del préstamo de dinero. Los emprendedores deben observar siempre la tasa de interés, que determina cuánto se pagará al momento de solicitar dinero. Además, afecta los rendimientos de la actividad emprendedora. Por ejemplo, con el aumento de la tasa de interés, una actividad emprendedora comercial debe pasar ese incremento a los pagos a plazos, lo cual ocasiona la reducción de la demanda.

Por representar el costo de la obtención de créditos, la tasa de interés puede ser un factor determinante en la viabilidad de las actividades emprendedoras. Es probable que las tasas de interés elevadas impidan la creación de estas actividades, pues el rendimiento de la inversión quizá no cubra los costos del financiamiento. En México, la tasa básica de interés está representada en los Certificados de la Tesorería, CETES, establecida por el Banco Central. Existe una reunión mensual en la que se determina el cambio o el mantenimiento de dicha tasa.

3.2.3 SITUACIÓN DE MERCADO

La situación de mercado se compone de cuatro factores: demanda de productos y servicios, competencia en el mercado, mercado de trabajo y reglamentación gubernamental.

Demanda de productos y servicios

La demanda de productos y servicios tiene una influencia significativa en el desempeño de la actividad emprendedora. Ésta puede verse afectada por el ambiente macroeconómico, como se explicó con anterioridad. Existen otros factores que influyen en la demanda de productos y servicios y que los emprendedores deben monitorear, tales como los ingresos y las preferencias del consumidor. Un ejemplo claro de la importancia de esos factores se presentó en los últimos años en la industria automovilística. La predilección de los consumidores se dirigió sobre todo a las minivans, lo cual favoreció a las ensambladoras que venden estos modelos.

Competencia en el mercado

Cada empresa actúa en un determinado segmento o subconjunto del mercado y del ambiente (también llamado **nicho**) que refleja la definición de su **modelo de negocio** y de sus patrones de calidad. En cada ramo de actividad y en cada nicho, varias empresas compiten por los consumidores de sus mercancías. El nivel de competitividad varía con la cantidad de empresas y sus ventajas competitivas. Cuando la actividad emprendedora se enfrenta a pocos competidores, la rentabilidad tiende a ser mayor. Si existe una alta competencia en el mercado, ocurre el efecto contrario.

El emprendedor debe conocer a los competidores del mercado al que pretende ingresar; asimismo, tiene que determinar las oportunidades verdaderas de tener éxito en su actividad emprendedora para sobrevivir. Por lo tanto, debe tener mucha claridad respecto al **nicho** donde actúa, a fin de seguirles el ritmo a los competidores y a las ventajas competitivas de éstos y desarrollar las propias.

Mercado de trabajo

Algunas empresas tienen características especiales en su fuerza de trabajo. Los costos de mano de obra son mayores en algunas áreas específicas —como el sector salud— que requieren habilidades especializadas. La existencia de sindicatos también aumenta los costos de la fuerza laboral, además de posibilitar las huelgas. Conocer el mercado de la mano de obra que necesitará la actividad emprendedora puede ayudar al emprendedor a estimar los costos del negocio.

Reglamentación gubernamental

Todas las actividades productivas, comerciales y prestadoras de servicios están sujetas a alguna forma de reglamentación. Ésta puede estar más acotada en algunos ramos que en otros. La industria química, por ejemplo, está sujeta a una mayor reglamentación a causa del efecto sobre el medio ambiente y las condiciones de trabajo.

Un emprendedor que desea ingresar en determinada actividad debe examinar todas las reglamentaciones que se imponen en el área elegida. Asimismo, debe estar atento a un posible cambio en las normas.

3.2.4 SITUACIÓN GLOBAL

El significado de la **globalización** abarca el aumento de la competencia internacional y del libre comercio entre países. Hace ya tiempo que productos con marcas estadounidenses y europeas son fabricados por empresas del sureste asiático para su distribución en todo el mundo. Hay ropa italiana y cuchillos alemanes de cocina que son "*made in China*". Automóviles estadounidenses, europeos, japoneses y coreanos se intercambian entre los países del Mercosur en nombre de la integración. Compañías mexicanas tales como Bimbo y Cemex se han expandido en los mercados globales. Nada de eso sería posible sin la libertad comercial ni ventajas competitivas, pero sobre todo alta calidad y precio bajo.

La competencia global devastó a las empresas en todo el mundo, pero sus beneficios son inmensos. Nadie se quedó detenido. Los patrones de calidad y eficiencia creados por estadounidenses y japoneses se volvieron universales; también trajeron consigo la preocupación por una mano de obra calificada y el mejor aprovechamiento de los recursos. La idea del perfeccionamiento continuo ha hecho surgir una búsqueda permanente por la elevación de los patrones en todas las áreas administrativas de las empresas. Además, estas aprendieron a buscar lo mejor en cualquier lugar y a colaborar, mediante asociaciones que van más allá de las diferencias y rivalidades históricas.

Globalización y competencia

Es difícil que una empresa quede al margen del proceso global. Con la liberalización del comercio surge una libertad de acceso a bienes y servicios por parte de los consumidores que (por fortuna) pueden elegir, al contrario de lo que sucede en economías cerradas o dominadas por monopolios estatales. Con la libertad de elección, el consumidor se acostumbra a obtener lo mejor y esto se convierte en un aliciente para la competencia. A fin de tener éxito, el emprendedor, en casi cualquier ramo de negocios, necesita orientarse por los estándares de la **empresa de clase mundial**. Si alguien decide abrir una cafetería, su competencia será Starbuck´s y el consumidor podrá elegir entre ambos; es decir, en muchos casos es necesario que la empresa cuente con atributos que la hagan competitiva en cualquier lugar del planeta para tener éxito en el ámbito local.

Si la empresa decide lanzarse al mercado internacional, el escenario se torna más complejo. Participar allí es una perspectiva concreta para muchos emprendedores. Básicamente, éstos pueden participar en el mercado internacional de dos formas: exportación e importación. La importación se refiere a la adquisición de productos y servicios extranjeros; la exportación es la venta de bienes y servicios a compradores residentes en otros países. Hay otras modalidades que pueden considerarse, como la asociación con firmas extranjeras o la compra de compañías en el exterior.

Cuando el emprendedor se esfuerza por entrar en el mercado internacional, debe considerar las siguientes características del país con el cual desea negociar: cultura, condiciones económicas, tasa de cambio, legislación y política.

Cultura

El emprendedor debe conocer la cultura del país donde pretende hacer negocios de suerte tal que fabrique productos y ofrezca servicios adecuados para los futuros consumidores y

clientes. Una decisión que no considere los factores culturales puede ser determinante en el fracaso de la empresa.

La manifestación más evidente y concreta de la cultura es la lengua. Algunos cambios que exige la diferencia de idiomas son evidentes, por ejemplo, los ajustes en los embalajes, símbolos y logotipos. Sin embargo, la comunicación efectiva con clientes del exterior exige el completo dominio de su idioma. Esto puede implicar la contratación de personas nativas de los países con los que se efectúan transacciones, a fin de que sobre todo se hagan cargo de las tareas de negociación.

Otras diferencias culturales están determinadas por hábitos, creencias y actitudes en relación con los productos. McDonald´s, por ejemplo, vende una hamburguesa vegetariana en la India, en vez de la preparada tradicionalmente con carne de res. En Brasil, por su parte, los exportadores de pollo destinado a la Meca sacrifican a las aves con el método Halal, a fin de poder actuar en los mercados musulmanes de Oriente Medio.

Asimismo, una extensa y variada lista de sutiles diferencias culturales puede afectar las operaciones en el exterior. Por ejemplo, en ciertos países sudamericanos, las compras de provisiones son predominantes en los fines de semana, mientras que en Europa ésa es una actividad cotidiana.

Condiciones económicas

Para poder pronosticar la demanda de sus productos, el emprendedor debe estar atento a las condiciones económicas del país —o países— con el que negocia, tal como lo hace al dar seguimiento a las condiciones económicas nacionales.

Tasa cambiaria

Cada país tiene su moneda, pero la divisa comercial en todo el mundo es el dólar estadounidense. Así pues, todas las monedas tienen su cotización en relación con el dólar, el cual varía en forma constante. El emprendedor que participa en el mercado internacional debe verificar siempre la variación de su moneda en relación con la del país donde está negociando. Por ejemplo, el valor en pesos que una empresa mexicana necesita para materias primas puede modificarse drásticamente, aun cuando el precio actual de éstas no haya cambiado. Esa modificación del precio en pesos de las materias primas compradas en otros países es el resultado de la tasa cambiaria entre las divisas.

Legislación y política

Los gobiernos pueden interferir en los negocios internacionales de varias formas. Por ejemplo, pueden imponer ciertas condiciones en las transacciones entre sus fronteras o prohibir determinadas acciones mercantiles. Además, pueden controlar el flujo de capital y utilizar impuestos legales para alentar o desalentar la actividad internacional. Algunas formas legales y políticas de los gobiernos sobre los negocios internacionales son las siguientes:

Cuota. Imposición que restringe el número de productos de cierto tipo que pueden ser importados. Es una forma de proteger a los productores nacionales.

Embargo. Orden de prohibir la exportación y/o la importación de una mercancía determinada o de todos los productos de cierto país. Muchas naciones utilizan el embargo para ciertos productos agrícolas, a fin de protegerse de bacterias y enfermedades.

Aranceles. Constituyen la tasa de importación de productos. Aumentan en forma directa los precios de los artículos importados. Puede tratarse de aranceles para la recaudación del gobierno o aranceles proteccionistas que dificultan la importación de ciertos bienes.
Subsidios. Colaboración financiera de los gobiernos para ayudar a los emprendedores nacionales a competir con empresas extranjeras. Los subsidios disminuyen los precios de los productos nacionales en relación con sus similares importados.

Además de las formas legales de cada país, el emprendedor debe estar atento a las condiciones políticas de las naciones con las que negocia. El **riesgo político** representa la inseguridad de que la situación política de un país afecte de forma adversa los negocios. En América Latina, Europa oriental y el sureste asiático han sido frecuentes las crisis políticas.

Los emprendedores deben entender cómo las características de los gobiernos extranjeros pueden afectar sus negocios en otros países. Los gobiernos pueden imponer en forma inesperada tasas por el envío de los rendimientos de subsidiarias a sus empresas matrices o, incluso, aplicar tasas extra o aumentar los aranceles aduaneros. Además, las crisis políticas que ponen en riesgo la estabilidad del país dificultan la manutención de cualquier negocio. Incluso, en una hipótesis extrema, los gobiernos pueden confiscar las propiedades locales de compañías extranjeras.

I.- CUESTIONARIO PARA SU PLAN DE NEGOCIOS

1. ¿Cuáles son las principales variables económicas que afectan a su empresa: mercado, competencia, etcétera?
2. ¿De qué manera esas variables afectan su negocio?
3. ¿Dónde están las principales fuentes de información sobre esas condiciones?

II. PREGUNTAS PARA ESTUDIO

Responda las siguientes preguntas con sus propias palabras. De ser posible, entreviste a emprendedores que le ayuden a encontrar las respuestas.

1. Defina monopolio y cite un ejemplo.
2. ¿Cuáles son los factores que influyen en la demanda individual? ¿Y en la oferta individual?
3. ¿Qué establece el precio de mercado o el punto de equilibrio?
4. ¿Cómo se mide el crecimiento económico de un país?
5. ¿Cuál es la importancia de la tasa de interés para el emprendedor?
6. ¿Cuáles son los dos factores a los que deben poner atención los emprendedores para competir de forma adecuada en su ramo de negocios? Explique.
7. Cite un ejemplo de cómo la cultura de un país extranjero influye en el negocio de un emprendedor local, en la forma de producir y servir.
8. ¿Cuál es la importancia de la tasa cambiaria para un emprendedor que participa en el mercado internacional?
9. ¿Cómo pueden interferir los gobiernos en los negocios internacionales?
10. Explique cómo los aranceles o las cuotas afectan los precios de los productos importados.

III. ESTUDIO DE CASO: Drag Pharma: Ensayo y error

Socios mal elegidos que copiaban los productos y no pagaban las facturas es el recuerdo amargo de la internacionalización de Drag Pharma en Bolivia y Perú durante el año 2000. “Quisimos trabajar solos y ése fue nuestro error”, dice Rodrigo Orellana, gerente general del laboratorio chileno de productos veterinarios, en Santiago. Pero hoy la empresa está decidida a reformular su estrategia para conquistar nuevos mercados. Con base en su experiencia, busca actuar de la mano de una buena asesoría con mucha paciencia.

La firma se dedica exclusivamente al desarrollo, elaboración y venta de productos para mascotas, animales de deportes y ganado, especialmente el bovino, cuyo mercado farmacéutico en Chile es tres veces mayor que el de las mascotas, primer blanco de la empresa hace 31 años. Aun así, el país tenía un potencial bajo, con sólo cerca de 4 millones de cabezas de ganado, mientras países vecinos pueden llegar a 150 millones.

Por este motivo, Drag Pharma decidió expandirse. Empezó invirtiendo ocho millones de dólares en su planta de ocho mil metros cuadrados ubicada en Quilicura, en la periferia de Santiago, en aquel momento en proceso de certificación en la norma ISO 9001 y donde ahora trabajan 80 de los 120 profesionales de la empresa en el país.

Tras el fracaso en Bolivia y Perú en sus maletas, ejecutivos de la empresa viajaron en 2002 a Centroamérica como parte de una misión del Ministerio de Relaciones Exteriores. El resultado fue bueno: sellaron acuerdos con El Salvador, República Dominicana, Guatemala y Panamá, que se transformaron en destinos de sus exportaciones a partir de 2004. Para 2005, las ventas alcanzaron los 10 millones de dólares, el doble que cinco años atrás. De ellas, los nuevos clientes de Centroamérica aportaron 150,000 dólares. Y para 2008, el laboratorio espera exportar 450,000 dólares.

Desde abril de 2005, Drag Pharma exporta a Panamá el insecticida Moskimat, usado para el control de moscas paleteras en bovinos. Su cliente es Professional Quality Service, firma que representa ventas

de entre 20 mil y 25 mil dólares anuales para el laboratorio chileno. "Queremos ampliar la línea para otros 37 productos destinados a pequeñas y grandes especies de mascotas", dice Rubén Darío, gerente de ventas de Professional Quality Service en Ciudad de Panamá, que también trabaja con los laboratorios Pfizer, Novartis y Janssen. En ese momento los productos estaban en fase de registro, esperando que en un año el gobierno panameño dé el permiso definitivo para su venta.

Los próximos pasos de la empresa están en Bolivia y Paraguay, además de Argentina, Brasil y México, a donde llegó en 2006 por medio de alianzas o plantas propias. "Estamos en muy buen pie. Aunque hubo amenaza de productos indios y chinos, sabemos que los clientes esperan calidad, precio y buen servicio", dice Cristián Fernández, gerente de desarrollo de nuevos negocios de Drag Pharma.

Las áreas de investigación y desarrollo del laboratorio recibieron una inversión de 400,000 dólares en 2005 para potenciar formulaciones y realizar estudios de efectividad de nuevos productos como el Invetroid, una modificación del Cipermetrina, insecticida 100% probado para el control de la "falsa garrapata", que afecta a ovejas y corderos, menoscabando su producción de lana y carne en Magallanes, al sur de Chile. Los especialistas de Drag Pharma esperaban que en años posteriores el producto tuviera una demanda significativa en los países que ya formaban parte de sus mercados objetivo.

Por la importante labor de investigación y desarrollo en el área de especialidad, Drag Pharma ha sido elegido por Johnson y Johnson y su línea ETHICON como representante exclusivo para el mercado veterinario chileno. La línea de productos ETHICON entrega soluciones confiables enfocadas en procedimientos para cierre y reparación de tejidos. Entre estos productos destacan suturas absorbibles, suturas no absorbibles, cera para huesos y *spongostan* estándar entre otros.

Por otro lado, según el doctor Rolando Suárez, gerente de planeación del área veterinaria de la Cooperativa Agrícola Lechera Santiago, la especialización en productos veterinarios marca una diferencia respecto de la competencia. "Es un laboratorio versátil, pues logra atender rápidamente las demandas de nuevos productos del mercado. Una agilidad que se agradece", dice.

Caso basado en "Ensayo y error", www.americaeconomia.com por María Jesús Rioseco, Santiago, Edición 324, 22 de mayo de 2006. Otras fuentes: Fuente: www.dragpharma.cl, www.arpa.com.mx.

Preguntas

1. ¿Qué factores fueron determinantes para que Drag Pharma tomara la decisión de modificar sus estrategias, ya que inicialmente se dirigían sólo a los mercados de Bolivia y Perú? ¿En qué forma benefició a la empresa el proceso de aprendizaje por ensayo-error?
2. Con base en la información proporcionada en este relato, ¿qué se puede deducir del perfil de comportamiento de los emprendedores?
3. ¿Cómo juzga usted la probabilidad y los determinantes de éxito de la empresa en los nuevos ámbitos de negocios? ¿Por qué?
4. ¿Qué se puede deducir de la empresa Drag Pharma como sistema? ¿Cuáles son sus insumos, procesos y resultados?
5. ¿Cuáles fueron las principales etapas en el proceso de redefinición de la empresa? ¿Qué evaluación hicieron los emprendedores para decidir el inicio de actividades en otros países de América Latina?
6. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de Drag Pharma?
7. ¿Cuáles son los principales componentes de la situación para la empresa?
8. ¿Qué indicadores deben observar sus dirigentes?
9. ¿Qué se aprende sobre la capacidad empresarial con este caso?

Referencias

1) N. G. Mankiw, *Introducão à economia*, Rio de Janeiro: Campus, 1999.
2) Jeff Madura, *Business.* Cincinnati: South-Western, 2001; Courtland L. Bovée y John V. Thill. *Business in action.* Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.

Capítulo 4

Planeación y estrategia

Quizá usted no esté interesado en la estrategia, pero la estrategia está interesada en usted.
Trotsky

OBJETIVOS:
Al terminar el estudio de este capítulo, usted deberá ser capaz de explicar y utilizar las siguientes ideas:

- Planeación
- Estrategia
- Planeación estratégica
- Implantación de la estrategia

4.1 ¿QUÉ ES PLANEACIÓN?

Con seguridad usted ya ha leído que el éxito de un nuevo negocio depende mucho de la planeación, pero ¿qué es planeación? Peter Drucker afirma que la finalidad del proceso de planeación es enfrentar la incertidumbre del futuro. En realidad, sólo una parte del futuro es dudosa o desconocida; la otra es conocida y previsible. Ambas situaciones exigen preparación, o la empresa se verá rebasada por los acontecimientos.

Planear consiste en tomar tres tipos de decisiones (figura 4-1):

- Definir el objetivo (u objetivos): ¿qué situación deberá lograrse?
- Definir uno o más cursos de acción: caminos para alcanzar el objetivo.
- Definir medios de ejecución: previsión de los recursos necesarios para alcanzar la meta.

Tres decisiones básicas del proceso de planeación

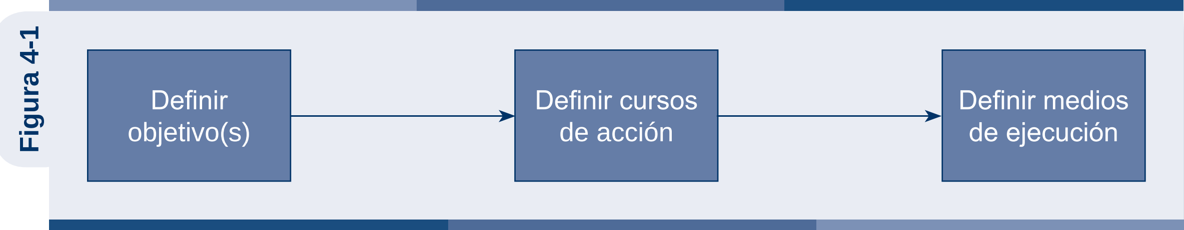


Figura 4-1

Las decisiones de este tipo que afectan el futuro de la empresa en el largo plazo son inherentes a la planeación estratégica.

4.2 ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia define la dirección de la compañía y la forma de competir con otras empresas. La planeación estratégica es el proceso de tomar decisiones con respecto a la estrategia de la empresa. Todos los negocios cuentan con una estrategia y una planeación estratégica, ya sea de forma explícita o implícita.

Cuando el emprendedor decide iniciar un negocio, a partir de una idea de producto o servicio, ya está haciendo una planeación estratégica. De hecho, la base de este proceso es la elección de un negocio: un producto o servicio destinado a un mercado o cliente. A medida que crece la empresa, las prácticas de planeación estratégica evolucionan para sustentar su desarrollo. La entrada a nuevos mercados, la creación de productos novedosos o el mejoramiento de la competitividad y de los sistemas internos se convierten en el enfoque de los planes estratégicos.

4.3 PLANEE SU ESTRATEGIA

Para preparar un plan estratégico (figura 4-2):

1. Defina su misión y entienda su situación estratégica (¿Dónde estamos?).
2. Analice el mercado de la empresa para identificar las amenazas y oportunidades.
3. Elabore un diagnóstico de la compañía para evaluar su desempeño y encontrar sus fortalezas y debilidades, con las cuales usted pretende enfrentar las amenazas y aprovechar las conveniencias.
4. Defina sus estrategias (¿A dónde debemos ir?).

Puede comenzar por donde usted lo desee, excluir algunos de estos puntos o incluir otros, dependiendo de la situación o del momento en el ciclo de vida en que se encuentre su empresa. Quizá desee definir los objetivos primero y hacer el análisis de mercado más tarde. Tal vez sólo quiera prestar atención a las oportunidades. Haga lo que considere más conveniente, pues no existen recetas, sólo directrices. El proceso de planeación estratégica es dinámico, no una secuencia formal de etapas. A cada instante, la situación es diferente a como era antes.

Proceso de elaboración de un plan estratégico



4.3.1 DEFINA SU NEGOCIO Y SU MISIÓN

El proceso de planear la estrategia comienza con la definición del negocio de la empresa: los productos y servicios y los mercados y clientes. La misión es el objetivo que más elementos abarca. Ya sea que esté o no escrita, esclarece cuál es la utilidad de la empresa para los clientes. Identificar o definir la misión significa entender qué necesidad del mercado satisface la empresa. Para delimitar la misión, el emprendedor deberá responder preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio estamos?, o ¿cuál es nuestro negocio?, o ¿cuál es nuestro objetivo? (¿Qué productos y servicios ofrecemos y para qué clientes y mercados?)
- ¿Para qué sirve nuestra empresa?, o ¿de qué forma somos útiles a los clientes?, o ¿qué necesidades estamos atendiendo?
- ¿Qué problema les resuelve la empresa a sus clientes?
- ¿Qué funciones estamos cumpliendo en la sociedad?

Muchas empresas no tienen una misión explícita ni se preocupan por definirla. Otras apenas la sugieren. En muchos casos, se prefiere la palabra **negocio**. La idea de negocio, para definir un ramo del desempeño empresarial, es más práctica. Muchas empresas declaran de forma explícita su negocio. Otras parecen considerar que es tan obvio que no hay necesidad de explicarlo. Las editoriales, por ejemplo, dicen estar en el negocio de la información y la educación, en lugar de la producción y venta de libros. La cultura, el entretenimiento y la diversión son las áreas de las compañías de cine y teatro. No obstante, las firmas de aviación, los bancos y las redes de televisión actúan en negocios tan evidentes que no consideran hacerlos explícitos.

He aquí algunos ejemplos de misión o negocio:

- Una empresa fabricante de catalizadores declara que “nuestro negocio es el aire limpio”.
- Un banco ligado a una ensambladora de vehículos tiene la misión de apalancar los negocios de la empresa matriz, mediante el financiamiento de automotores nuevos de la marca y de las unidades usadas de otras marcas que se dan como pago inicial en la compra de ejemplares nuevos.
- Un fabricante de embalajes declara “ofrecer soluciones para empacar los productos de nuestros clientes”.

La misión es el núcleo de la empresa y de la planeación estratégica. Define qué productos y servicios pretende ofrecer la empresa para cuáles mercados y clientes, en el presente y el futuro. Dicho de otro modo, concreta el área de actuación o los ramos en los que puede desempeñarse una empresa. Tal es el contenido de la estrategia: la elección del **modelo de negocios** o el **objetivo de la empresa**.

4.3.2 ANALICE EL MERCADO

Las amenazas y oportunidades del mercado deben ser objeto de una preocupación constante por parte de un empresario. El mercado es tan sólo una parte del ambiente, el cual comprende la situación económica, la acción del gobierno, los avances tecnológicos y muchos otros

factores que el emprendedor debe seguir de cerca. Cuanto más complejos sean esos factores o sus cambios ocurran a mayor velocidad, más atento debe estar el empresario.

El mercado comprende el "objetivo" —los consumidores— y el "enemigo" —la competencia. Éstas son las razones más importantes de la planeación estratégica. Estudie de forma simultánea los movimientos y las tendencias de esos dos participantes. Elija aquello que debe enfrentar y lo que debe servirle de inspiración. Concéntrese en los siguientes aspectos:

Competencia

- Datos sobre las empresas que actúan en el mercado: participación en las ventas, volumen de producción, facturación, número de funcionarios, etcétera.
- Líneas y características de los productos de las empresas que actúan en el mercado.
- Fortalezas y debilidades de los competidores.
- Facilidad de ingreso de nuevos participantes.
- Posibilidad de introducción de productos o servicios sustitutos.

Compradores

- Datos sobre los clientes: cantidad, distribución geográfica, poder adquisitivo, estacionalidad de las compras, etcétera.
- Poder de los clientes sobre las empresas que actúan en el mercado.
- Comportamiento de los compradores: actitudes y preferencias, estilos de vida, expectativas y temores colectivos, tendencias y hábitos.

4.3.3 ELABORE EL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

En el diagnóstico organizacional evalúe el desempeño de la empresa e identifique las fortalezas y debilidades con las que usted cuenta para enfrentar el mercado. Búsquelas en los recursos, en las fuentes de desperdicio, en los motivos de insatisfacción de los funcionarios, en las opiniones de los proveedores y en las reclamaciones de los clientes. Quizá al inicio de la actividad emprendedora no sean muchas y usted consiga hacer ese análisis con facilidad. No obstante, a medida que la empresa evoluciona, tendría más información sobre ellas. Al igual que lo hace con el mercado, el emprendedor debe ponerles atención de forma constante.

Los principales puntos a analizar son los siguientes:

Desempeño financiero

Uno de los intereses más relevantes en cualquier diagnóstico de la empresa es el análisis de los indicadores financieros. Las compañías en crecimiento pueden hacer uso de los siguientes:[1]

- Evolución de los ingresos.
- Porcentaje de los ingresos generados por nuevos productos, servicios y clientes.
- Ingresos por colaborador.
- Inversión como porcentaje de las ventas.
- Investigación y desarrollo como porcentaje de las ventas.

En el capítulo 10 se analizarán otras medidas de desempeño:

Participación de los clientes en la facturación

Identifique a los clientes (o los segmentos de mercado) y el volumen de negocios que tienen con la empresa. Hágalo al dividir las compras de cada cliente entre el total de las ventas de su compañía, ya sea en dinero o en cantidades de artículos. Estos datos muestran cuál es la contribución de cada comprador o grupo de clientes con los ingresos, cuáles son sus preferencias y cuáles los clientes más importantes. Con el tiempo, esos datos revelarán tendencias en el comportamiento de los clientes. Por ejemplo, si sus negocios con la empresa están aumentando o disminuyendo.

Participación de los productos y servicios en la facturación

Identifique el volumen de ventas de cada producto o servicio en relación con el total de sus ventas. Hágalo al dividir las ventas de cada producto o servicio entre el total de las ventas, en dinero o cantidades de artículos. Estos datos muestran con cuánto contribuye cada producto o servicio con los ingresos y también las preferencias de los clientes. Cada compañía debe encontrar indicadores específicos para su ramo de negocios. Por ejemplo:

- Valor promedio de la adquisición de cada cliente.
- Participación promedio de cada producto en las compras de cada cliente.
- Frecuencia promedio de las compras de los clientes.

Participación en el mercado

Uno de los principales indicadores de desempeño de la empresa es la participación en el mercado. Ésta consiste en el porcentaje, proporción o parte del mercado total o de un segmento que la empresa controla. Se mide en términos de ingresos provenientes de las ventas o de números absolutos, al dividir: *a*) las ventas de la compañía entre el total de ventas efectuadas en el mercado o un segmento de éste, o *b*) la cantidad de artículos vendidos por la empresa entre el total de artículos vendidos por todas las compañías en el mercado o en dicho segmento.

La participación muestra la colocación de todos los competidores en la disputa por el mercado. Es un dato que se utiliza para analizar el desempeño y definir objetivos. El aumento de participación en el mercado es uno de los objetivos estratégicos de muchas empresas.

Fortalezas y debilidades

De forma paralela al estudio del ambiente, la búsqueda de fortalezas y debilidades de los sistemas internos es otra base de la planeación estratégica. En un análisis de estos rasgos se pueden examinar los siguientes puntos:

- Competencias que le permiten destacar a la empresa y ser mejor que los competidores o similar.
- Focos de problemas en las áreas funcionales de la compañía (recursos humanos, operaciones, marketing, etcétera).
- Comparación con otras empresas y con las “mejores prácticas” del mercado.

En función del análisis del ambiente y de sus recursos internos, el empresario puede evaluar las opciones para planear su estrategia.

4.3.4 DEFINA SUS ESTRATEGIAS

Insistimos, la estrategia representa el rumbo por el que se decide la empresa. Las estrategias empresariales combinan decisiones sobre: *a*) la misión o los productos y servicios que una compañía ofrece a determinados clientes y mercados, *b*) los objetivos de desempeño a alcanzar, y *c*) las ventajas competitivas que intenta tener sobre sus competidores.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos definen los resultados deseados para la empresa en el largo plazo. Éstos abarcan áreas de desempeño tales como: posición en el mercado, volumen de negocios, innovación, responsabilidad social e imagen en la comunidad, competencias de los recursos humanos, valor y eficiencia de los recursos físicos, inversiones y resultados financieros globales, entre otros. Las estrategias siempre están asociadas a los objetivos estratégicos, es decir, los resultados que la empresa pretende alcanzar. Algunos ejemplos son:

- Mantener la posición de liderazgo entre las empresas de un ramo de negocios.
- Suplantar al líder entre las compañías de un sector de negocios.
- Mantener o aumentar la participación en el mercado.
- Entrar en un mercado específico, como un país o una ciudad.
- Establecer una fecha para iniciar operaciones en un mercado.
- Invertir en una nueva idea productiva.

Ventajas competitivas

En el camino de sus metas también están los de la competencia. En otras palabras, su empresa y los competidores están trabajando para conquistar los mismos objetivos. Para superar a la competencia, es necesario que usted cuente con ventajas competitivas. Al margen de que su negocio no tenga competencia o que sea líder del mercado, las ventajas competitivas garantizan su posición y su capacidad de realizar sus objetivos. Las ventajas competitivas son la esencia de la estrategia. Asimismo, son los atributos que hacen que un producto, un servicio o una empresa tenga la preferencia de los clientes y el éxito sobre los competidores. Retomaremos este asunto más adelante.

4.4 ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

El negocio elegido, los objetivos, las ventajas competitivas y otros cursos de acción caracterizan la estrategia de la empresa. La estrategia varía de una compañía a otra. Algunas se dedican a un solo negocio; otras tienen diferentes unidades de negocios. A ciertas firmas les gusta arriesgar y exploran nuevos negocios o enfrentan a los competidores de forma decidida; otras son cautelosas y evitan apuros o confrontaciones. Existen las que procuran tener y proyectar una fuerte identidad propia; también, las que prefieren el anonimato y trabajar con productos idénticos a los de los competidores. Algunas desean ser pioneras; otras prefieren ser seguidoras. Hay tantas estrategias como existen empresas.

Por fortuna, diversos autores han estudiado y clasificado las estrategias empresariales **genéricas**, así llamadas porque se aplican a cualquier empresa. Evalúe las opciones de estrategias que se describen a continuación, a fin de que usted se decida por las más adecuadas para su empresa (cuadro 1-4). Al igual que otras compañías, la suya puede hacer una combinación de diferentes alternativas, aunque no existe una lista exhaustiva de todas las estrategias posibles. En realidad, no hay recetas. Las estrategias son el resultado de la creatividad y no de procedimientos formales.

4.4.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PORTER

Un aspecto importante a considerar en la planeación de la estrategia es la forma de lidiar con la competencia. Uno de los autores más conocidos que han abordado este asunto, Michael Porter, propone tres estrategias competitivas: enfoque, diferenciación y liderazgo de costos.

Cuadro 4-1 Un catálogo de estrategias genéricas

Estrategias competitivas de Porter	• Enfoque = estrategia de nicho o concentración	Productos o servicios
		Grupos de clientes
		Mercados geográficos
	• Diferenciación = proyección de identidad propia consolidada	
	• Liderazgo de costos = producto o servicio de menor precio	
Estrategias de crecimiento de Ansoff	• Penetración en el mercado = exploración de mercados existentes con productos existentes	
	• Desarrollo de mercado = exploración de nuevos mercados con productos existentes	
	• Desarrollo de producto = exploración de mercados existentes con nuevos productos	
	• Diversificación = exploración de nuevos mercados con nuevos productos	
Innovación	• Liderazgo del proceso de creación de nuevos productos	
Oportunidad	• Aprovechamiento de determinadas situaciones o periodos	
Estabilidad	• Manutención del nivel de desempeño actual	
Reducción de costos	• Disminución de costos y eliminación de desperdicios	
Reacción	• Acción dependiente del comportamiento de los competidores	
Cooperación	• Unión de fuerzas con los competidores	

Enfoque

La estrategia empresarial del enfoque, llamada también estrategia de nicho o de concentración, se basa en la preferencia de un tipo específico de cliente. Escoja un nicho o segmento del mercado y concéntrese en él. Entienda cuáles son las necesidades de ese nicho y procure atenderlas de la mejor forma posible. La estrategia de enfoque es la especialización en el cuidado del nicho, la cual puede ser:

Productos o servicios en particular. Tiendas de productos naturales, sastrerías, expendedores de leña para chimeneas, administradores de condominios, vendedores de libros técnicos.

Grupos específicos de clientes. Empresas especializadas en la prestación de servicios o venta de productos para la tercera edad, proveedores de equipos para dentistas, agencias de viajes que organizan excursiones para solteros y divorciados.

Mercados geográficos específicos. Firmas que se especializan en obtener patrocinios para promover actividades deportivas y artísticas en la playa durante el verano.

Diferenciación

La estrategia de diferenciación consiste en intentar proyectar una identidad propia consolidada para el servicio o producto, que lo vuelva distinto por completo a los productos y servicios de los competidores. Para ello es preciso crear y divulgar una o más ventajas competitivas, como calidad, servicio, prestigio para el consumidor, estilo del producto o aspecto de las instalaciones. Por ejemplo, las tiendas que trabajan con productos exclusivos o de lujo (concesionarias de automóviles Mercedes-Benz) y las empresas que se vuelven sinónimos de sus productos, como Kleenex.

Liderazgo de costos

La estrategia que busca el liderazgo por medio del costo no tiene como objetivo diferenciarse de los competidores, sino ofrecer un producto o servicio más barato. Quienes utilizan esta estrategia son, en gran medida, los fabricantes de productos de informática y comunicación, a medida que la tecnología vuelve a los productos más parecidos y abarata los componentes. También es la estrategia que utilizaron los fabricantes japoneses de automóviles y relojes digitales que echaron por tierra el mito de que calidad superior significa precio más alto. Y cualquiera que utilice un reloj Swatch se dejó convencer por la estrategia del costo, la cual depende de otra: la estrategia de la eficiencia de los procesos productivos.

4.4.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Otro componente valioso de la planeación de la estrategia es la decisión sobre el crecimiento. La estrategia del crecimiento, también llamada de comportamiento prospectivo, es la marca de las empresas que de manera permanente buscan nuevas oportunidades en el mercado y enfrentan las amenazas emergentes. Esas compañías generan ejemplos, incertidumbres y desafíos para las demás, en particular para sus competidoras. El crecimiento es una tendencia natural y deseable en el mundo de los negocios. Éste puede ser el resultado de la calidad de los productos y servicios, lo cual propicia que las personas quieran seguir comprando productos de su empresa. A medida que la reputación de su calidad se difunde, cada vez más personas quieren comprarle a usted y su compañía sigue creciendo.

El crecimiento deliberado puede lograrse mediante otras estrategias, tales como: adquisición de competidores, proveedores o distribuidores, ingreso en otros ramos de negocios (a veces por la compra de empresas) y establecimiento de sociedades con firmas de ramos de negocios complementarios.

Aun cuando muchos emprendedores sólo quisieran tener la talla de una empresa pequeña, que les ofrezca una cómoda subsistencia, el crecimiento es un aspecto importante de la planeación estratégica.

La matriz de Ansoff (figura 4-3) es una herramienta que analiza dos variables del crecimiento: el producto y el mercado. Esa idea le puede ser útil para estudiar y entender, planear o administrar el crecimiento de su empresa. Dicha matriz clasifica las estrategias empresariales en cuatro: penetración en el mercado, desarrollo de mercado y de producto y diversificación.

Figura 4-3

Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de producto
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Penetración en el mercado

La penetración en el mercado es la estrategia de explorar productos típicos en un mercado tradicional, vendiendo cada vez más a los mismos clientes. Por ejemplo, una agencia de viajes que obtiene la mayor parte de sus ingresos de ventas a empresas o un restaurante de comida ligera para personas con problemas de salud, ambos con el propósito de mantener y ampliar negocios con sus clientes. Es una estrategia muy común a las empresas de bienes de consumo, de la industria alimentaria y de las tarjetas de crédito. La penetración en el mercado puede hacerse, por ejemplo, mediante esquemas de premiación de clientes leales y promoción de ventas.

Desarrollo de mercado

El desarrollo de mercado es la estrategia de explorar un mercado nuevo con productos tradicionales. Por ejemplo, un emisor de tarjetas de crédito que lanza el producto para un público específico, como los seguidores de un equipo, o un restaurante bien consolidado en una región que abre una filial en otra. Esta estrategia es apropiada cuando un mercado tradicional está saturado o cuando hay una demanda no atendida —una oportunidad— en otro mercado.

Desarrollo de producto

El desarrollo de producto es la estrategia de explorar mercados tradicionales con productos nuevos. Por ejemplo, una empresa de turismo que abre nuevos itinerarios de excursiones para ofrecerlos a su cartera de clientes. Es adecuado cuando existen necesidades no atendidas o poder de compra en el mercado tradicional.

Diversificación

La diversificación es la estrategia de explorar nuevos mercados con nuevos productos. Por ejemplo, una firma de venta de boletos que entra al mercado de las excursiones o una concesionaria de vehículos que ingresa al ramo de la localización y administración de flotas de terceros. Es una estrategia conveniente cuando el mercado tradicional de otras empresas (como la localización de vehículos) es atractivo y la compañía cuenta con la base de competencias y recursos para entrar en él.

4.4.3 OTRAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Además de Porter y Ansoff, otros estudiosos de la administración de empresas identifican algunas estrategias genéricas. A continuación se describen las más conocidas.

Innovación

La estrategia de la innovación consiste en ser líder en el proceso de crear nuevos productos y servicios. Con frecuencia es utilizada por las empresas recién creadas, que se basan en un producto o servicio hasta entonces inexistente, para promover una renovación de conceptos y de esa forma atraer clientes. Ciertas empresas tradicionales también tienen una estrategia explícita de renovar en forma constante sus líneas. La gigante 3M, por ejemplo, establece determinado porcentaje de su facturación que debe derivarse de productos nuevos. Las compañías pertenecientes al ramo de la informática, las comunicaciones, la ropa y la alimentación emplean esa estrategia.

Estrategia de la oportunidad

La estrategia de la oportunidad consiste en aprovechar determinados periodos o situaciones, como Navidad, Día del Padre, modas o juegos de futbol. Fuera de esas temporadas, la actividad se reduce al mínimo. Hay empresas que tienen la capacidad de aprovechar diferentes etapas, a veces usar las mismas instalaciones donde se intercambian los artículos conforme se presentan los lapsos de oportunidades. Las firmas del ramo del vestido, los fuegos artificiales y las fantasías de carnaval utilizan esa estrategia.

Estrategia de la estabilidad

La estrategia de estabilidad, también llamada comportamiento defensivo, es característica de las compañías que tienen un enfoque muy estrecho. Están muy especializadas y son renuentes a buscar oportunidades nuevas o a actuar en situaciones diferentes a las que están acostumbradas. En ocasiones, la estrategia de la estabilidad es necesaria. Esto ocurre cuando la empresa actúa en un ramo de negocios que no crece y que no ofrece nuevas oportunidades. En ciertos casos, el emprendedor elige la estabilidad porque no pretende crecer. Se puede encontrar un ejemplo de ello en los pequeños hoteles familiares que conviven, incluso en las grandes ciudades, con las gigantescas redes profesionalizadas.

Estrategia de reducción de costos

La estrategia de reducción de costos se vuelve necesaria cuando la organización está amenazada y su eficiencia se ve comprometida. Una empresa puede reducir los gastos si aplica las siguientes medidas:

- Eliminación de líneas de productos, despidos en la fuerza de trabajo o aumento de la eficiencia.
- Desinversión o venta de negocios a empresas competidoras.
- Cierre de negocios: término de operaciones y venta de los activos.

Reacción

La estrategia de reacción corresponde al modo de actuar en concordancia con el comportamiento de los competidores. Hay diferentes tipos de reacción. La empresa que reacciona espera a ver lo que hacen los líderes del mercado, o bien, es sorprendida por la innovación

de los competidores y pierde competitividad. Sólo entonces los administradores de dicha empresa intentan equiparar las circunstancias. Una variante de la reacción es la imitación —la estrategia de copiar deliberadamente un producto vencedor. Una compañía puede tener toda una cartera de bienes que son copias de productos de distintos competidores.

Cooperación

A la acción organizada por dos o más empresas, que tienen por objetivo generar ventajas competitivas para el conjunto, se le llama **alianza estratégica**. Ésta es una asociación en la que dos o más compañías y otros tipos de organizaciones buscan alguna ventaja o sinergia a un costo más bajo para todas, en casos en los que lograr tales ventajas sería difícil para una empresa sola. Hay alianzas estratégicas informales, por ejemplo, entre un proveedor y un cliente habitual. No obstante, en muchos casos, quizá en la mayoría, la alianza se sustenta en un contrato formal entre las partes. La alianza estratégica entre los competidores es posible, como sucede en Tritec, de Paraná —una asociación entre DaimlerChrysler y BMW—, que fabrica motores para la exportación. Se puede citar también el caso de Autolatina, alianza de los años ochenta entre Ford y Volkswagen, que fracasó por falta de sinergia.

Algunos tipos de alianzas estratégicas son los siguientes:

- Cooperativas de compradores para ganar poder de negociación con los proveedores en las compras de grandes volúmenes.
- Contratos de abastecimiento del tipo *global sourcing*, en el que un proveedor se compromete con un comprador y viceversa. Por ejemplo, un distribuidor de productos de limpieza que tiene un contrato con una cadena de hoteles, y ambas empresas son globales.
- Asociaciones para desarrollo y venta de productos.
- Asociaciones entre distribuidor y vendedor para entrar en nuevos mercados. Por ejemplo, un vendedor de bikinis que tiene un contrato de abastecimiento con una cadena de tiendas en Estados Unidos.

Las alianzas estratégicas permiten al emprendedor expandir el alcance de su empresa sin hacer a un lado su especialización ni la de su negocio central (***core business***). Asimismo, la unión de los recursos multiplica las posibilidades y disminuye los riesgos de todos los socios.

4.4.4 OTRAS VENTAJAS COMPETITIVAS

A continuación se presentan otras ventajas competitivas que cualquier empresa puede desarrollar como parte de su estrategia:

Calidad de proyecto y ausencia de deficiencias

En el capítulo 1 ya abordamos este tema. Una de las ventajas competitivas más importantes es la calidad intrínseca del producto o servicio y su adecuación a determinado mercado o tipo de uso. Todos los bienes y servicios de gran éxito ejemplifican esta ventaja. En grandes ciudades, los automóviles pequeños y de bajo consumo son productos perfectamente adecuados, que también tienen mercado en países de economía similar, en función de los ingresos de las personas. El zapato tenis es un artículo que se ganó la preferencia de muchos compradores en todo el mundo por ser una idea inteligente y sencilla. Sin embargo, las personas

que compran automóviles de cualquier clase o zapatos tenis, esperan que éstos funcionen en forma correcta, que sean durables y que no se estropeen o desgasten con facilidad; es decir, además de la calidad de proyecto, los productos no deben tener deficiencias de fabricación. En resumen, los bienes y servicios deben estar adecuados a su uso.

Eficiencia y bajo costo de las operaciones y de los recursos

La búsqueda de eficiencia está asociada a la estrategia de reducción de costos. Cuando se compra un producto que está disponible en diferentes marcas y en el que la calidad es similar en todas ellas, la tendencia de la mayoría de las personas es buscar lo más económico. Una prueba de esa tendencia es el éxito de los automóviles japoneses, con su alta calidad, consumo reducido y precio bajo. Los niveles superiores de desempeño a bajo costo nada más son posibles cuando las operaciones son eficientes y, por lo tanto, a un costo menor. La falta de eficiencia y el desperdicio son gastos inútiles; en consecuencia, allanan el camino para el fracaso de la empresa.

Disponibilidad y desempeño de la asistencia técnica o los servicios posventa

Ningún producto o servicio dura para siempre ni funciona de forma indefinida sin mantenimiento. Desde luego, a usted no le gustaría adquirir un producto que no pudiera utilizar por la falta de auxilio o carencia de refacciones. En las revistas sobre derechos del consumidor, seguramente usted ya ha leído reclamaciones sobre empresas que abandonan a sus clientes una vez que éstos han efectuado la compra. Para el cliente, la seguridad de que recibirá asesoría y asistencia, si fueran necesarias, constituye una gran ventaja competitiva del vendedor.

4.5 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La planeación de una estrategia es una etapa dentro de una cadena de medios y fines. Para que se lleve a cabo, la estrategia se divide en otros planes y medios, de los cuales los principales son: estructura organizacional, planeación en las áreas funcionales, políticas, planes operativos y proyectos (figura 4-4). A continuación, se analizan esos mecanismos de manera individual:

4.5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Alfred Chandler popularizó el principio de que “la estructura sigue a la estrategia”. La estructura permanente, diseñada en el organigrama, con sus unidades de negocios y áreas funcionales, es el retrato de la estrategia explícita o implícita. El organigrama muestra las áreas donde la empresa está actuando y las formas de lidiar con los mercados y clientes. Las descripciones de cargos reflejan las actividades que las personas deben realizar cada día, orientadas por las políticas y planes operativos.

4.5.2 PLANEACIÓN EN LAS ÁREAS FUNCIONALES

Para realizar objetivos estratégicos, la organización elige diferentes cursos de acción. Los que permiten la realización de la estrategia corporativa son planeados y ejecutados por las áreas funcionales de la organización: marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos y tecnología. Las áreas funcionales, que participan en la elaboración de la estrategia corporativa, son responsables de su implantación mediante **estrategias funcionales** (figura 4-5).

4.5.3 POLÍTICAS

Las políticas son decisiones establecidas que orientan otras resoluciones en la cotidianidad de la administración. Las estrategias relacionan a la empresa con el ambiente, mientras que las políticas coordinan a las personas, actividades y decisiones dentro de la organización para que las estrategias puedan llevarse a cabo. Las políticas reflejan los objetivos estratégicos y orientan a los gerentes y demás en situaciones que exigen determinación y juicio. En general, las políticas se enfocan en el comportamiento de las áreas funcionales y en las relaciones de la organización con sus colaboradores, clientes, competidores o cualquier otro aspecto de su actuación.

4.5.4 PLANES OPERATIVOS

Junto con las políticas y los proyectos funcionales, todos los planes operativos son instrumentos para la implantación de la estrategia. Cronogramas, decisiones, presupuestos y otros tipos de planes, como normas y procedimientos —corporativos y funcionales—, son reflejo de las decisiones sobre el futuro que buscan poner en práctica las estrategias explícitas e implícitas.

4.5.5 PROYECTOS

Los proyectos son actividades temporales, con un principio, una etapa media y un final, programados, que tienen como objetivo ofrecer un producto singular. El resultado de un proyecto puede ser un bien físico, como una nueva fábrica; un concepto, como un sistema de información novedoso; o un evento, como los Juegos Olímpicos. Muchos proyectos son combinaciones de esos tres tipos de productos. En el capítulo 11 volveremos al estudio de la gestión de proyectos.

Formas de implantación de la estrategia



Exposición de la estrategia corporativa en estrategias funcionales



4.6 OBSERVACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

La formulación y la implantación de la estrategia se complementan con la actividad de monitoreo. Éste consiste en observar y evaluar la ejecución de la estrategia. Además, debe realizarse con base en los mismos indicadores utilizados para elaborar el plano estratégico; los puntos estratégicos de control deben enfocarse en los objetivos principales.

La revisión de los números que permiten analizar el desempeño estratégico de la organización debe ir acompañada del monitoreo constante de las amenazas y oportunidades del ambiente. En un entorno de frecuentes cambios y con amenazas concretas, los números pueden ser insuficientes para mostrar lo que está más allá del horizonte. De nada sirvió a Apple su estrategia de liderazgo en la innovación y calidad del producto. Microsoft, con su práctica de popularización de sus productos y servicios, al otorgarles licencia de su software a todos los fabricantes de microcomputadoras, dominó muy pronto el mercado y desplazó a los pioneros.

Los sistemas tradicionales de evaluación y control de los resultados de la empresa tienden a enfatizar el resultado financiero concluyente. Lo que cuenta en los sistemas tradicionales es la última línea (denominada ***bottom line***) misma que se ve reflejada en los resultados financieros, los cuales muestran la ganancia o la pérdida. Cuando esa línea arroja un resultado positivo, la administración tradicional considera favorable la situación de la empresa. Sin embargo, hay casos de empresas en los que la última línea es positiva en un periodo y pasan por una situación desfavorable en el periodo siguiente. Los sistemas tradicionales de evaluación de desempeño de la empresa no tienen la capacidad de señalar problemas que pudieran comprometer a la organización en el futuro.

Las deficiencias de los sistemas tradicionales, más los desafíos que las organizaciones han tenido que enfrentar en la transición hacia el siglo XXI, crearon la necesidad de sistemas de control que pudieran ofrecer una visión general de las diferentes dimensiones del desempeño, la cual debe mostrar no sólo los resultados finales, sino también los factores que los producen, integrando medidas financieras y no financieras de desempeño.

Una de las herramientas creadas para ofrecer la visión de conjunto de los factores cruciales de éxito es el **cuadro de mando integral**. Esta técnica, creada por Kaplan y Norton, se enfoca en cuatro dimensiones importantes (llamadas perspectivas) del desempeño de la empresa, cada una de las cuales se divide en medidas específicas que a su vez pueden segmentarse en indicadores, como lo muestra la figura 4-6.

a) Perspectiva del cliente (¿Cómo nos percibe el cliente?)
b) Perspectiva interna (¿En qué procesos debemos ser eficientes?)
c) Perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional (¿Cómo podemos seguir mejorando y crear valor agregado?)
d) Perspectiva financiera (¿Cómo atendemos los intereses de los accionistas?)

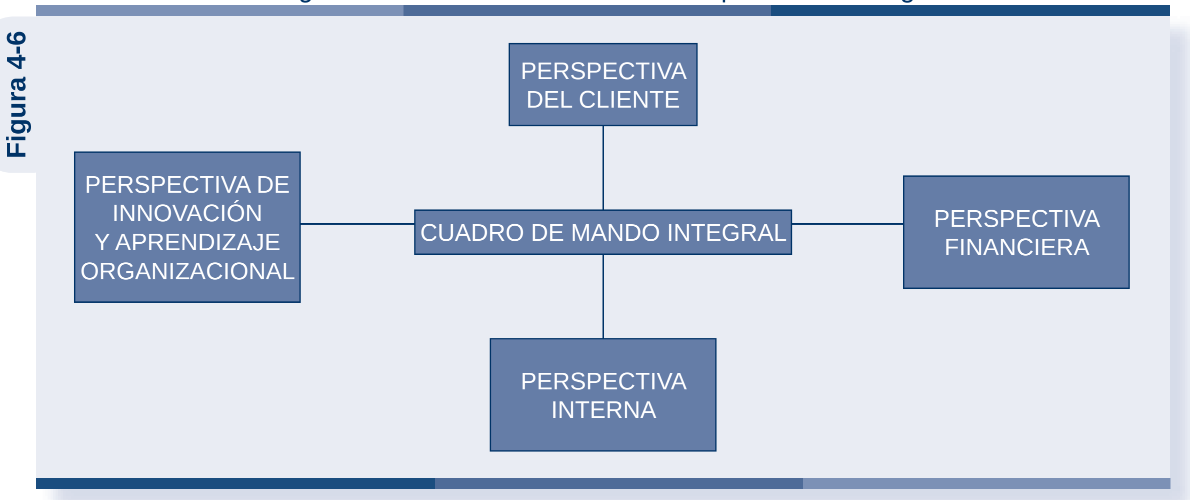
Otra contribución importante para incrementar el alcance de los sistemas de control es la que aportaron los premios de calidad instituidos en diferentes países. El Premio Europeo a la Calidad también busca hacer evidentes las relaciones de causa y efecto entre diversos factores de éxito. El modelo de galardón establece que la complacencia del cliente, la satisfacción del empleado y la trascendencia para la sociedad son resultados alcanzados por medio del liderazgo, el cual impulsa cuatro factores: política y estrategia, administración de personas, recursos y procesos. El resultado final es la excelencia en los resultados empresariales.

4.7 REINICIO DEL CICLO

La administración estratégica es un proceso continuo, no un procedimiento mecánico con determinadas fechas en las cuales se debe comenzar y terminar. En cualquier momento, un factor nuevo puede comprometer la realización de objetivos y causar su redefinición. Los sistemas internos, así como el ambiente, son dinámicos y proponen desafíos de forma constante. Las fortalezas y debilidades surgen y evolucionan, por lo que se impone la asistencia de la administración.

Cuadro de mando integral–cuatro dimensiones del desempeño de una organización

Figura 4-6



A cada momento, como indica la figura 4-7, puede reiniciarse el ciclo de planeación con base en los datos de control. Éste puede indicar que la estrategia funciona de manera correcta cuando los objetivos se están alcanzando. Un desempeño superior al esperado muestra que la estrategia está siendo un verdadero éxito. Un ejercicio que no cumple con los propósitos indica incoherencia entre los desafíos y la estrategia. Sean cuales fueren los resultados, el proceso de controlar y evaluar la ejecución de la estrategia es el punto de partida para la revisión de todas las definiciones.

El ciclo de la administración estratégica vuelve a comenzar con la implantación y el control de la ejecución de los planes.

Figura 4-7



I. CUESTIONARIO PARA SU PLAN DE NEGOCIOS

1. ¿Qué estrategias alternas y genéricas puede implantar su empresa?
2. ¿Qué modelo de negocios: producto o servicio y mercado o cliente puede implantar su empresa?
3. ¿Cuál es su misión?, es decir, la forma en que puede servir a su cliente.
4. ¿Cuáles son sus objetivos estratégicos?
5. ¿A qué competencia se enfrentará?
6. ¿A qué fortalezas y debilidades de la competencia?
7. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su empresa?
8. ¿Con qué ventajas competitivas pretende usted enfrentar el mercado?

II. PREGUNTAS PARA ESTUDIO

Con sus propias palabras conteste las siguientes preguntas. De ser posible, entreviste a emprendedores que le ayuden a encontrar las respuestas.

1. ¿Qué es estrategia en el mundo de los negocios?
2. ¿Qué significa estrategia genérica?
3. ¿Cuáles son las principales estrategias genéricas?
4. Explique qué es el proceso de planeación estratégica.
5. ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas en el mundo de los negocios?
6. ¿Cómo puede una compañía implantar la planeación estratégica?
7. ¿Qué es el cuadro de mando integral y cómo puede una empresa utilizar esta herramienta?

III. ESTUDIO DE CASO: Sin miedo a las alturas

Heredera de la cultura del éxito

Aprendí de la "lucha cotidiana" que las mexicanas se esfuerzan por sacar adelante a su familia y asumen el compromiso "con su tierra": María Teresa Kasuga.

La mejor herencia que recibió María Teresa Kasuga de su padre fue el espíritu empresarial y un consejo: nunca se debe tener miedo de volver a empezar. Él había aplicado esa máxima cuando salió de Japón acompañado sólo de una maleta. Nada más. Al morir, era un próspero empresario afincado en México.

Esta exitosa empresaria del ramo juguetero aprendió también de las mujeres del campo, con quienes mantuvo un estrecho contacto cuando fue funcionaria pública durante el gobierno del ex presidente Luis Echeverría. "Llegué a las clases más marginadas del campo y aprendí de ellas esa fortaleza que tienen, la lucha cotidiana que dan por sacar adelante a su familia, el compromiso que como mexicanas asumen con su tierra y con sus hijos; todo eso me impresionó", afirma Kasuga.

Pese a su formación universitaria —estudió Relaciones internacionales en la UNAM—, Kasuga sabía que su destino era ser empresaria. Hija de empresario y con cuatro de cinco hermanos dedicados a lo mismo, acompañaba desde niña a su padre a la fábrica que tenía, veía cómo se fabricaban los juguetes, los llevaba con su papá a las tiendas y, una semana después, regresaba a cobrar lo que se había vendido.

Sin embargo, al morir su padre, se dio cuenta de que dirigir una empresa era una tarea diferente que sólo observar. "Tuvimos una empresa a nivel familiar que dio origen a varias compañías. A raíz del fallecimiento de mi papá, los hermanos decidimos dividir las propiedades; fue ahí cuando formé y constituí la empresa que dirijo en Tlaxcala: Kay Internacional", cuenta.

"Empecé con mi empresa en 1985 y no fue fácil. Yo era la que iba a ver a los proveedores, comencé a conocer a fondo cómo eran sus negocios, qué capacidad y calidad tenían; comparaba precios con otros proveedores y me lancé a ver el mercado. Fue un reto nuevo que no había tenido", explica.

"Cuando uno inicia los negocios de raíz tiene que ir a ver a cada cliente, cerrar la negociación, comprometerse a entregar el pedido cuando el cliente lo solicite, luchar para que el proveedor entregue la materia prima a tiempo, y que los empleados de la empresa entreguen con calidad y oportunamente. Una se empieza a involucrar en todo y es cuando se conoce a fondo el negocio", afirma.

Sin embargo, a pesar de su esfuerzo, dedicación y atención personalizada hacia los clientes, su próspera empresa comenzó a sufrir los embates de la apertura comercial adoptada por México. "He tenido que buscar otras opciones. Sigo fabricando juguetes, pero la competencia con los chinos es fuerte y no podemos pelear contra ellos ni en el costo de la materia prima ni de la mano de obra ni por la estructura empresarial. He tenido que ver cómo puedo seguir siendo competitiva", comenta.

Por este motivo, actualmente la empresa fabrica productos inflables, pero con un enfoque promocional: pelotas, salvavidas, botellas, biberones, etcétera, que tienen logotipos de diferentes empresas. Ése es un nicho de mercado menos competido si se le compara con el solo nicho del juguete, en el que existen fabricantes nacionales y extranjeros que cuentan con marcas sólidas, de prestigio internacional. Estas marcas tienen una mejor imagen, que a su vez representa una importante ventaja competitiva, contra la que María Teresa no podría pelear en este momento.

Después de consolidar el segmento del juguete promocional, para mantener su ritmo de crecimiento y su presencia en los mercados de Estados Unidos y América Latina, Kay concretó una alianza estratégica con Intex LTD. Esta compañía es la principal productora mundial de inflables, que en el año 2000 ya vendía más de 755 millones de dólares. Actualmente exporta 3,500 contenedores mensuales y tiene más de 10,000 trabajadores en su planta en China. Kasuga tomó la decisión de llevar a cabo esta alianza basada en la experiencia de que si sus productos fueran mexicanos, tendrían mucha dificultad para comercializarse. De esta manera, instaló en la ciudad de Tlaxcala el único taller de lanchas, salvavidas y demás artículos recreativos y deportivos que Intex comercializa en México, Estados Unidos y Canadá.

Su habilidad para los negocios no la ha liberado de las dificultades. "Me *echo porras* y me doy ánimos para salir adelante. Ha habido momentos duros en los que he llorado por problemas económicos, con proveedores, sindicales o de cualquier tipo. Es en esos momentos una se pregunta por qué está metida en esto. Pero a mí me queda claro: porque quiero, me gusta y me comprometí. Estoy feliz de trabajar como empresaria y sé que los retos, los compromisos y las *broncas* son parte del negocio", expresa.

Por ejemplo, ha padecido el hecho de que en México las mujeres emprendedoras enfrentan más problemas que los hombres para tener acceso a la capacitación y a los créditos. Los bancos mexicanos deberían tener un enfoque diferente, ya que los patrones con los que trabajan hoy en día son inequitativos. Dan créditos a grandes empresas que garantizan la inversión, pero no a las mujeres ni a los jóvenes. Cuando solicita un préstamo, a la mujer le piden más requisitos que a un hombre, pues piensan que son menos frías, a pesar de que son muy responsables. A la limitante de los créditos se suma la dificultad para pagar los impuestos, cuyo trámite es complicado para las pequeñas y medianas empresas del país.

Otra variable que afecta los intereses de Industrias Kay es que Acapulco, Guerrero, no es más que un puerto de carga, turístico. Según Kasuga, siendo el puerto más cercano a la ciudad de México, Acapulco debería ser un puerto de carga intenso, lo cual ahorraría distancias y reduciría los costos. Éste es un factor que no se puede modificar, cuando menos en el corto plazo.

A pesar de los obstáculos, María Teresa mantiene una filosofía que le ha permitido lograr el éxito. Primero, "cuando se tiene un problema hay que enfrentarlo y resolverlo, no darle la vuelta. Debo tener los pantalones para ello, porque por eso soy empresaria". El segundo principio es hacer los negocios cara a cara. "Viajo mucho porque visito a mis clientes. Pido una cita donde estén, me gusta conocer a quien

está al otro lado de la línea, del correo electrónico o del fax. No hago negocios sentada, quiero saber con quién los estoy realizando, de qué dimensiones estoy hablando y de qué responsabilidad mutua", recalca. A quienes quieren ser empresarios les recomienda creer en el proyecto que tienen, mucho entusiasmo y no ver el trabajo como tal, sino como un medio de realización y el lugar donde se puede influir y trascender con la gente que trabaja en la empresa.

"Tambien hay que tener mucha decisión y compromiso. La diferencia que habría entre tener un empleo y ser empresario es que el primero tiene horario fijo en tanto que el segundo es de 24 horas al día, los 365 días del año, sin vacaciones. Una empresa es como un hijo, al que hay que enseñarle a caminar, correr, brincar. Es un compromiso con uno mismo y con la gente que está en la organización", concluye María Teresa Kasuga.

Material basado en el artículo de Nora Sandoval, Revista Mundo Ejecutivo, Martes 01 de enero de 2008. Núm. 44, http://www.quiminet.com.mx, http://www.suracapulco.com.mx.

Preguntas

1. ¿Cómo aplicaría los tres tipos de decisiones que se deben tomar en la planeación, para el caso de Industrias Kay?
2. Para delimitar su misión, ayude a María Teresa Kasuga a responder las siguientes interrogantes:
   a) ¿En qué negocio se encuentra?
   b) ¿Qué productos y servicios ofrece y para qué clientes y mercados?
   c) ¿Qué necesidades de sus clientes está atendiendo?
   d) ¿Qué problema les resuelve?
   e) ¿Qué funciones está cumpliendo en la sociedad?
3. ¿Qué estructura organizacional puede sugerirle, ahora que ha consolidado sus productos y sus mercados? ¿Por qué razón?
4. ¿Qué opciones sugiere usted para el plan de Kasuga?
5. ¿Cuáles son sus principales ventajas competitivas en los mercados nacionales e internacionales? ¿Por qué?
6. ¿Cómo debe tomar en cuenta los factores del entorno que le afectan negativamente (como la falta de apoyo de los bancos, la dificultad para pagar los impuestos, y la imposibilidad de utilizar el puerto de Acapulco para la descarga de sus productos), para llevar a cabo los procesos de planeación de los ciclos futuros?

Capítulo 5

Organización de la empresa

OBJETIVOS:

Al terminar el estudio de este capítulo, usted deberá ser capaz de explicar y utilizar las siguientes ideas:

- Proceso de organizar.
- Funciones de la empresa.
- Estructura organizacional y criterios de departamentalización.
- Organigrama lineal.

5.1 PROCESO DE ORGANIZACIÓN

No importa si cuenta con dos o dos mil colaboradores, toda empresa debe estar organizada. Esto significa definir las responsabilidades de cada persona o grupo de personas que trabajan para la empresa. Al organizar a la empresa, usted define quién hace qué y evita vacíos y confusiones.

Para organizar a la compañía, comience por el plan estratégico. Acuérdese del principio de que "la estructura sigue a la estrategia". Así pues, al tomar en cuenta los objetivos o la misión de la compañía:

1. Identifique las funciones de la empresa.
2. Transforme las funciones en departamentos.
3. Defina las responsabilidades de las personas.
4. Diseñe la estructura organizacional.

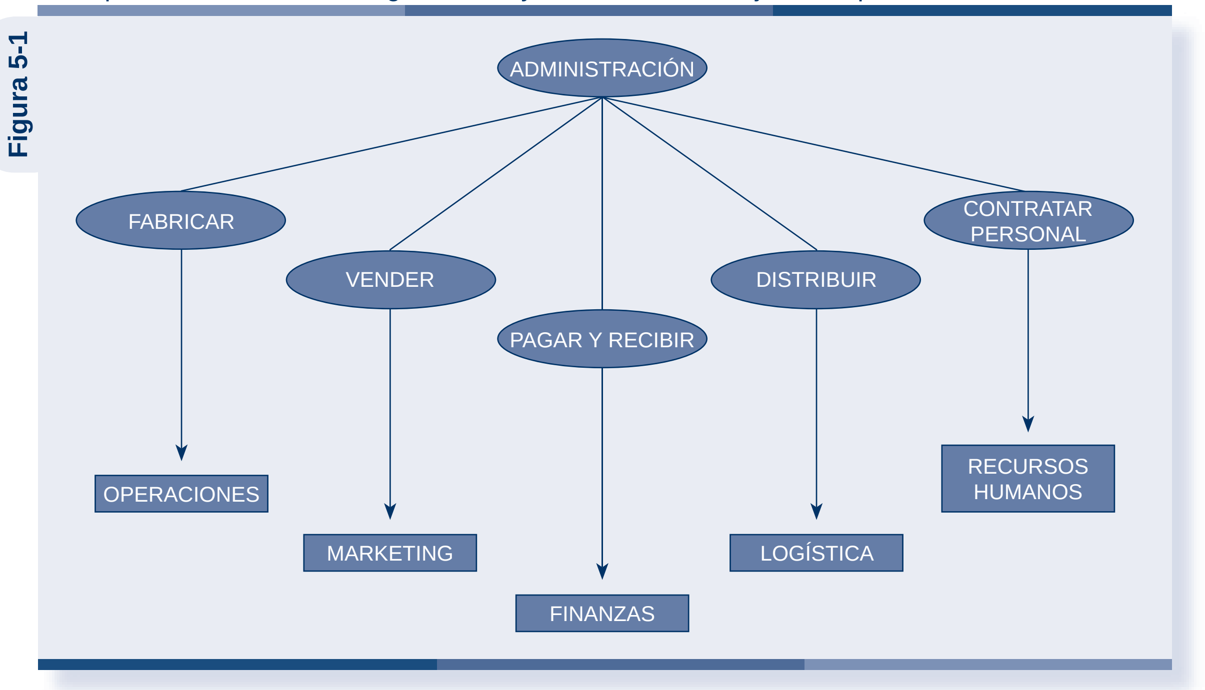
Puede comenzar por cualquiera de estas etapas que desee o juzgue necesario.

5.2 FUNCIONES DE LA EMPRESA

Las funciones de la empresa son las principales tareas que se deben realizar para alcanzar los objetivos. Por lo general, todas las empresas tienen las mismas funciones, que son: abastecimiento y operaciones, marketing y ventas, finanzas, logística y recursos humanos (figura 5-1). El papel del administrador general —cargo que usted desempeñará— consiste en coordinar esas funciones especializadas.

Principales funciones de la organización y unidades de trabajo correspondientes

Figura 5-1



5.2.1 OPERACIONES

Ya vimos en el capítulo 1 que el principal objetivo de la función de operaciones es ofrecer el producto o servicio de la empresa. Toda compañía tiene un sistema de operaciones que transforma las materias primas, los componentes, la mano de obra y otros recursos en bienes y servicios, los cuales se venden a los clientes. Cada tipo de empresa tiene un sistema propio de operaciones. Por ejemplo, en una panadería los diversos ingredientes y la mano de obra se convierten en distintos tipos de pan; en un hospital, el equipo y la mano de obra se transforman en servicios para los pacientes; en el puesto de la esquina, de los panes y las salchichas se obtienen emparedados.

Todas las actividades (o funciones menores) necesarias para realizar la transformación están incluidas en las operaciones: identificación y contratación de proveedores, compras, transporte de materia prima hasta el lugar de las actividades operativas, distribución de productos terminados y muchas otras. Todas esas actividades o funciones forman parte de una cadena de abastecimiento que abarca desde las fuentes de materias primas hasta el consumidor final. En el capítulo 7 se abordará este tema de forma más detallada.

5.2.2 MARKETING Y VENTAS

Así como ocurre con la función de operaciones, todas las empresas, y hasta los organismos no lucrativos, tienen una función de marketing cuyo objetivo principal es establecer y mantener la relación del negocio con sus clientes. La función de marketing abarca actividades (o funciones menores) como:

- Investigación: identificar los intereses, necesidades y tendencias del mercado.
- Desarrollo de productos: creación de bienes y servicios, lo cual incluye sus nombres, marcas y precios; también, proporcionar información para el desarrollo de productos en laboratorios y centros de investigación tecnológica.
- Ventas: ofrecimiento de productos para su adquisición por parte de los clientes.
- Distribución: desarrollo de canales de distribución y gestión de los puntos de venta.
- Promoción: comunicación con los clientes seleccionados mediante actividades como publicidad y promoción en los puntos de venta.

La función de marketing se abordará en el capítulo 6.

5.2.3 FINANZAS

La función financiera cuida el dinero de la empresa con el fin de protegerlo y promover su uso eficaz. Eso incluye la maximización del rendimiento de las inversiones y el mantenimiento de cierto grado de liquidez para cumplir con las obligaciones. La función financiera abarca las decisiones de:

- Inversión: evaluación y elección de las alternativas de aplicación de recursos.
- Financiamiento: identificación y elección de alternativas de fuentes de recursos.
- Control: seguimiento y evaluación de los resultados financieros de las operaciones.
- Destino de los resultados: selección de alternativas para el uso de los resultados financieros de la empresa.

La función de finanzas es el tema del capítulo 10.

5.2.4 RECURSOS HUMANOS

La función de recursos humanos, o gestión de personas, tiene por objetivo encontrar, atraer y retener a la gente que la empresa necesita. Ésta involucra actividades que comienzan antes de que la persona sea contratada por la compañía y continúan incluso después de que el empleado ya no tiene relación con ella. La función de recursos humanos tiene los siguientes elementos:

- Planeación de mano de obra: definición de la cantidad de personas necesarias para la empresa y de las competencias que éstas deben tener.
- Reclutamiento y selección: localización, búsqueda y obtención de personas que cuenten con las competencias apropiadas para la compañía.
- Capacitación: perfeccionamiento del potencial y de las competencias de las personas.
- Administración del desempeño: seguimiento y evaluación del trabajo y mantenimiento de acciones que promuevan la motivación y el perfeccionamiento del desempeño de las personas.
- Administración de personal: realización de actividades de naturaleza burocrática, como registro de personal, mantenimiento de archivos y registros, recuento de tiempo de servicio, nóminas y administración de carreras.

La función de recursos humanos se examinará en el capítulo 8.

5.3 CREACIÓN DE DEPARTAMENTOS Y DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES

Una vez que se han definido los objetivos y se han identificado las funciones, el trabajo a realizar se divide en unidades o bloques, de acuerdo con los criterios más apropiados para su ejecución.

- A los bloques de trabajo se les puede llamar departamentos, gerencias, unidades, sectores, divisiones, direcciones, áreas, etc. Estos nombres son arbitrarios y cada empresa puede utilizar los que desee.
- El departamento puede estar a cargo de una sola función de la empresa (por ejemplo, departamento de administración de recursos humanos). En otros casos concentra diversas funciones (por ejemplo, administración de recursos humanos y servicios generales).
- Aunque todas las compañías tengan casi siempre las mismas funciones, la cantidad de departamentos varía de una empresa a otra y depende del volumen de operaciones y del número de colaboradores Las funciones son tareas; los departamentos son unidades de trabajo.

El resultado de la división del trabajo es la especialización de las personas. En todas las empresas las labores están repartidas. Ya sea que se trate de un puesto dentro de una feria, una pizzería o un supermercado, se pueden observar empleados expertos en diferentes tareas, tales como prestar el servicio, atender a los clientes en las mesas, mantener la suficiente mercancía y cuidar la caja. En las grandes empresas, como las cadenas de pizzerías, los bancos o las compañías aéreas, hay muchas personas capacitadas para realizar esos y otros quehaceres; asimismo, se agrupan en grandes departamentos o direcciones.

5.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Aun cuando las funciones sean las mismas en todas las empresas, la forma específica de dividir el trabajo varía de una empresa a otra. Es probable que cada departamento sea responsable de toda una función, un grupo de tareas, un tipo de cliente, un producto o un área geográfica. Éstos y otros **criterios de departamentalización** definen la **estructura organizacional de la empresa**. Al diseño de la estructura organizacional se le llama **organigrama**.

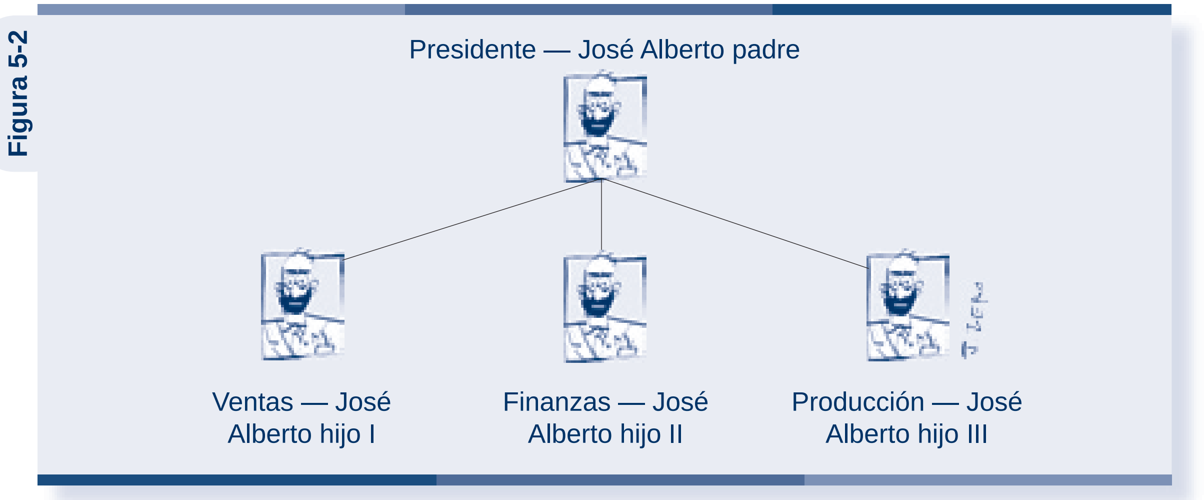
A continuación estudiaremos los principales criterios de departamentalización, que son: personas, funciones, productos, clientes y área geográfica. Una compañía puede utilizar más de uno de ellos, según sus necesidades.

5.4.1 ORGANIZACIÓN POR PERSONAS

La forma más sencilla de crear una estructura organizacional consiste en diseñar responsabilidades para las personas, de acuerdo con sus competencias (figura 5-2). La estructura organizacional se modifica cuando a una persona que ocupa un puesto gerencial la transfieren a otro departamento para realizar tareas diferentes. Una vez que ha ocurrido esto, las responsabilidades se redistribuyen con la finalidad de alcanzar el mejor ajuste con respecto a las competencias de las personas. Este criterio de organización es muy común en empresas pequeñas.

La organización por personas

Figura 5-2



5.4.2 ORGANIZACIÓN POR FUNCIONES

La departamentalización por funciones (o funcional) consiste en atribuir a cada departamento la responsabilidad de una función de la empresa: operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos, etc. (figura 5-3). En una estructura organizacional dividida según este criterio, el administrador general dirige todo el conjunto y en el nivel inferior cada integrante del primer escalón jerárquico es responsable de una función específica.

El modelo funcional es en particular apropiado para las pequeñas empresas que apenas se han puesto en marcha o que trabajan con una sola línea de productos y servicios para los clientes.

En las compañías estructuradas por funciones, no siempre hay un departamento para cada función ni un gerente único para cada departamento. En las pequeñas empresas, es probable que los responsables de más alto rango tengan que cambiarse de una función a otra o acumular cargos, de acuerdo con las necesidades y competencias individuales. Es el caso del socio presidente de una pequeña empresa, el cual acumula los puestos de director de ventas y vendedor.

Una de las grandes ventajas de la organización funcional es la claridad de las responsabilidades; una desventaja importante es que las personas podrían prestar más atención a la función que a la empresa, lo cual es arriesgado, pues se puede perder el enfoque en la calidad general del producto y en la satisfacción del consumidor.

5.4.3 ORGANIZACIÓN POR PRODUCTOS

La departamentalización por productos es adecuada cuando la empresa genera más de un bien o servicio con diferencias significativas entre ellos. En esta estructura, las tareas y responsabilidades se dividen de acuerdo con el tipo de producto o servicio. Las concesionarias de vehículos utilizan este criterio para especializar las operaciones de ventas: vehículos nuevos en un departamento y automotores usados, consorcio y accesorios entre otros. Las tiendas de supermercados se organizan de esa forma: alimentos, productos de limpieza, panadería, carnicería, etcétera.

En este tipo de estructura, las personas se comprometen con la línea de productos de cada área. Las responsabilidades por las tareas son claras y los requerimientos de planeación, abastecimiento y distribución de cada producto o servicio se tratan de una manera muy especializada.

Sin embargo, como las decisiones son descentralizadas en esta estructura, existe un riesgo de duplicación de esfuerzos y pérdida de eficiencia.

Criterio funcional de organización



5.4.4 ORGANIZACIÓN POR CLIENTES

Si la empresa atiende a varios tipos de clientes, cada uno de ellos con diversas necesidades y características, la organización por clientes es la opción adecuada. Es una forma segura de especializar y personalizar la atención y garantizar la satisfacción de los compradores. Por ejemplo, los hospitales pueden organizar sus servicios en función de casos infantiles, adultos, psiquiátricos o de emergencia.

La organización por clientes puede utilizarse en cualquier nivel jerárquico y área funcional de la estructura, siempre que haya diferencias notables entre los clientes y que se justifique algún tratamiento especializado. El extremo de la organización por clientes es la existencia de un departamento para cada cliente o, por lo menos, para cada uno de los más importantes. Las agencias de publicidad y empresas prestadoras de servicios tercerizados (como seguros y limpieza) acostumbran adoptar esta solución. En tal caso, a cada cliente se le asigna una **cuenta** y la persona responsable de atenderla es el **gerente de cuenta**.

5.4.5 ORGANIZACIÓN POR ÁREA GEOGRÁFICA

Si la empresa trabaja en regiones distintas (barrios, ciudades, estados, países), la departamentalización geográfica es la opción indicada. En este modelo de estructura, cada unidad de trabajo corresponde a un territorio o lugar del mapa. Puede utilizarse el criterio geográfico, también llamado territorial o regional, cuando en cada lugar de operaciones sea necesario poner a disposición cierto volumen de recursos o cierta autonomía.

En los niveles inferiores al del administrador de mayor jerarquía, es muy común aprovechar el criterio territorial para organizar las áreas de ventas y de prestación de servicios, sobre

todo cuando la empresa concentra sus actividades productivas y administrativas en un lugar (o matriz), pero tiene operaciones comerciales y de servicios en áreas dispersas.

Al igual que en la organización por clientes, la principal ventaja de la organización territorial es la capacidad de enfocarse en las necesidades de los consumidores y proporcionar servicios oportunos y especializados. La desventaja radica también en la duplicación de actividades, lo cual trae consigo la dispersión de los esfuerzos y la ineficiencia.

5.5 UNIDADES DE NEGOCIOS

A medida que la empresa crece, los negocios o áreas de actuación tienden a diversificarse, lo cual incrementa la necesidad de descentralizar las actividades y la autoridad. Si eso sucede, es conveniente pensar en el modelo de las **unidades de negocios**, o unidades estratégicas de negocios. Éstas se vuelven indispensables cuando la empresa crece y:

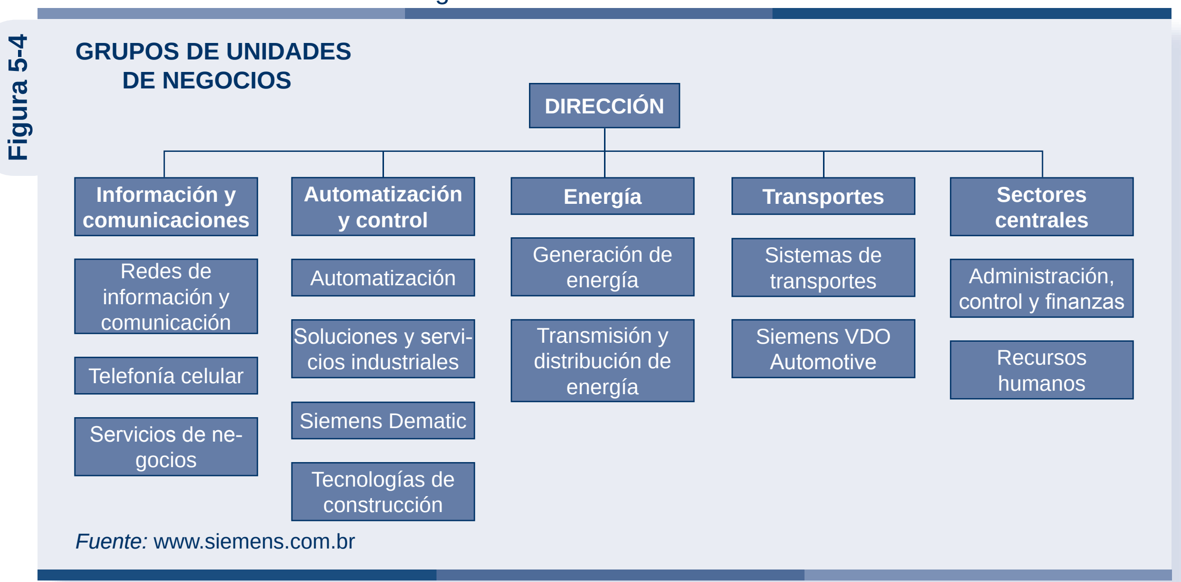
- Comienza a actuar en territorios diversos y distantes entre sí.
- Atiende a clientes muy distintos, cada uno de los cuales tiene necesidades muy propias.
- Trabaja con líneas de productos y servicios muy diferentes unos de otros.

Una unidad de negocios es un departamento responsable de un área geográfica, mercado o producto (o su negocio). Asimismo, tiene total autonomía sobre el negocio y comprende todas las funciones de procedimientos, marketing, finanzas, etc. No obstante, también las pequeñas y medianas empresas pueden utilizar esa idea. El principio consiste en dar autonomía a cada unidad de negocios para que cuide su mercado, el cual está representado por un producto, cliente o territorio.

La empresa estructurada en unidades de negocios tiene un grupo de servicios centralizados, llamados funciones o servicios corporativos (figura 5-4).

Estructuración en unidades de negocios

Figura 5-4



Fuente: www.siemens.com.br

Como puede observarse en la figura 5-4, cada núcleo representa una empresa y cada una posee su propia estructura funcional.

La estructura de las unidades de negocios ofrece la gran ventaja de concentrar recursos especializados para posibilitar el aprovechamiento de muchas oportunidades. Cuanto más se diversifica la empresa, al entrar en mercados diferentes, más atractiva se vuelve la estructura de esas unidades. Además, la estructura de unidades de negocios tiene ventajas como las siguientes:

- Mayor facilidad en la formulación de estrategias de negocios y prioridades para cada tipo de empresa.
- Equilibrio entre los objetivos de las unidades y entre éstos y las metas globales de la compañía.
- Gran facilidad de análisis y actuación sobre el ambiente estratégico de cada tipo de negocio.
- Simplificación del proceso de planeación.

Empero, este tipo de estructura puede resultar costosa en cuanto surja una tendencia a duplicar recursos en las diferentes unidades. Además, quizá la organización intente entrar en negocios tan sólo para aprovechar oportunidades, aun cuando éstas estén alejadas de su propósito original. También hay desventajas como:

- Pérdida de significado del proceso de planeación estratégica por la elección arbitraria de las unidades de negocios.
- Posibilidad de aislamiento de las unidades, lo cual generaría “canibalismo” y una disputa por los recursos.
- Dificultad para mantener alineados los objetivos generales de la organización y los propósitos de cada unidad.
- Imposibilidad de que ciertas unidades hagan uso común de los recursos.
- Riesgo de un excesivo poder de las unidades y pérdida de control en la administración central.

5.6 ESTRUCTURAS COMPLEJAS

A las estructuras que siguen los criterios básicos de la departamentalización (funcional, productos, etc.) se les llama, en conjunto, estructuras funcionales permanentes. Éstas son apropiadas para lidiar con actividades continuas, como la producción y el abastecimiento de bienes y servicios, atención a los clientes y procesamiento de documentos, entre otras. Muchas de estas tareas exigen la coordinación entre departamentos. Además, las empresas también realizan actividades temporales a la medida, que involucran varios departamentos permanentes en un esfuerzo concertado. Para llevar a cabo las actividades temporales, las empresas pueden utilizar la organización de proyecto; para realizar las actividades continuas dentro de la organización funcional, puede utilizar la organización por procesos. A continuación, veamos de qué se trata cada una de estas soluciones.

5.6.1 ORGANIZACIÓN DE PROYECTO

Si la empresa ofrece productos o servicios a la medida, conviene pensar en el modelo de organización por proyectos. Éstos son actividades temporales que tienen por objetivo proporcionar un producto o servicio **singular**. Las compañías que ofrecen productos y servicios

rutinarios a la medida, tales como revisiones y composturas de vehículos, fabricación de muebles y fiestas infantiles, no necesitan este modelo. La estructura funcional regular tiene la capacidad de llevar a cabo estas actividades.

No obstante, si el producto o servicio exige una atención personalizada e implica un volumen significativo de recursos, la organización por proyectos se convierte en la estructura indicada. Las empresas organizadas por proyectos trabajan en ramos como:

- Consultoría.
- Promoción de eventos.
- Desarrollo e implantación de sistemas de información.
- Montaje e instalación de equipos grandes, como aparatos de aire acondicionado o turbinas.
- Construcción civil.
- Encuestas de opinión.
- Publicidad.

A fin de atender este tipo de actividad, es necesario que la empresa esté organizada en equipos multidisciplinarios temporales. Cada uno, llamado **organización de proyecto**, es responsable de un plan. Los proyectos se ejecutan dentro de plazos y presupuestos programados bajo pedido del cliente. Siempre que exista una tarea que deba realizarse dentro de un marco de tiempo y costo restringidos, lo apropiado es una organización de proyecto.

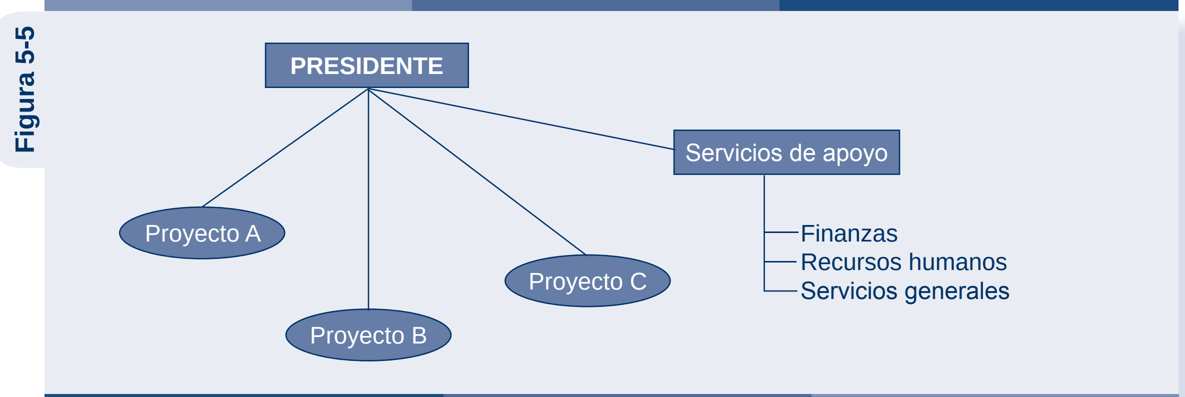
Hay dos tipos principales de organizar equipos de proyectos: autónomos y matriciales.

Proyecto autónomo

Usted puede organizar a toda la empresa, o por lo menos a una parte significativa de ella, en equipos —por lo general multidisciplinarios— independientes unos de otros (figura 5-5). El proyecto autónomo concentra al equipo en los objetivos del proyecto y se concentra en el pedido del cliente. A una organización que utiliza la estructura de los proyectos autónomos se le llama **organización basada en proyectos**.

El proyecto autónomo es apropiado para atender pedidos muy singulares, tales como un servicio de consultoría para actividades emprendedoras grandes, estratégicas y con un alto grado de innovación o compromiso de recursos. La tarea es tan importante que se justifica dedicarle de manera integral un equipo.

Estructura de proyectos autónomos



En esta estructura alterna, el gerente de proyecto cuenta con una gran autonomía, autoridad y comunicación directa y permanente con el equipo del proyecto.

De manera eventual, el equipo del proyecto autónomo recibe la colaboración de profesionales reclutados fuera de la plantilla permanente de la organización principal.

Algunas empresas son conjuntos de proyectos autónomos. Es el caso de las compañías de construcción civil y naval, montaje de equipos y fabricación de aviones.

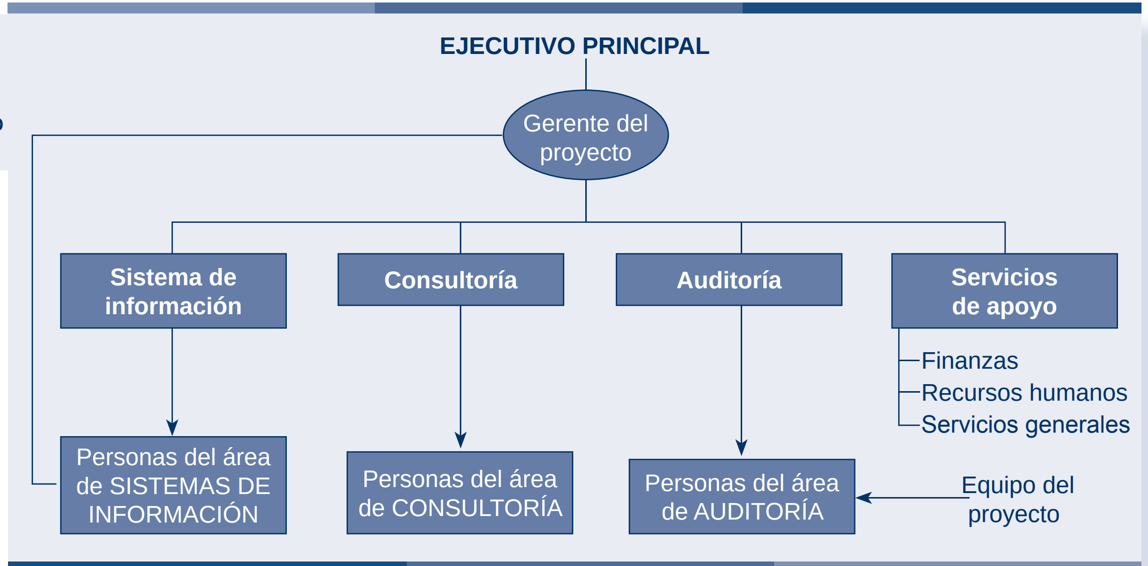
Estructura matricial

Cuando hay muchos proyectos que conviven con actividades funcionales —como sucede en las agencias de publicidad, las firmas de desarrollo de sistemas y compañías industriales que trabajan bajo pedido— se recomienda la estructura matricial. En la figura 5-6, a las áreas funcionales se les llama centros de competencias. Los equipos de proyectos son multidisciplinarios y están formados por ejecutivos de esos centros. Dichos ejecutivos son "prestados" para los proyectos por periodos determinados. Esta disposición es una estructura horizontal de coordinación de las competencias de las áreas funcionales permanentes.

- Cada uno de los especialistas funcionales que participan en el proyecto mantienen su relación y sus compromisos en su departamento funcional permanente. Los integrantes de un equipo matricial pueden trabajar en varios proyectos al mismo tiempo y son coordinados en tiempos distintos por distintos gerentes de proyectos.
- La ventaja de la estructura matricial resulta de la combinación de dos tipos de enfoques. Mientras la organización funcional favorece a la especialización y acumulación de conocimientos, la organización por proyectos beneficia a la orientación hacia algún tipo de resultado o problema por resolver. Por su parte, la estructura matricial equilibra esos dos tipos de ventajas y combina la competencia técnica de la estructura funcional con la acción orientada al resultado de la organización de proyecto.

Estructura matricial del proyecto

Figura 5-6



- La estructura matricial compromete los principios clásicos de la unidad de mando y de la equivalencia entre responsabilidades y autoridad. Existe una doble subordinación porque los integrantes del equipo trabajan, al mismo tiempo, con sus jefes definitivos y con el gerente del proyecto. Además, el gerente de proyecto no siempre tiene el suficiente poder formal que se requiere para garantizar el desempeño de los profesionales que le son “prestados”. Esta carencia debe compensarse con la capacidad negociadora, que junto con la madurez y la cooperación, se convierte en un requisito para el éxito de una organización con este modelo.

5.6.2 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Otra posibilidad para que exista coordinación y eficiencia en las actividades entre departamentos consiste en administrar las estructuras funcionales como procesos interconectados y no como departamentos independientes. A esa solución se le llama **administración de procesos** (o **administración por procesos**).

Definición de proceso

Un *proceso* es un conjunto o secuencia de actividades interconectadas, con un comienzo, una parte media y un final. Los procesos proporcionan la dinámica de las empresas al movilizar las áreas funcionales para ofrecer resultados. Mediante los procesos, la organización recibe recursos del ambiente (trabajo humano, materiales, energía y equipo) y los transforma en productos, información y servicios que se devuelven al ambiente.

- El pedido de un cliente se traduce en especificaciones de un producto.
- Las especificaciones se convierten en pedidos para los proveedores.
- Los pedidos se transforman en materias primas, con las cuales se genera el producto solicitado por el cliente.
- El producto se vuelve una entrega, la cual deviene en una cuenta por cobrar.
- Las áreas de ventas, ingeniería, producción, logística y finanzas están involucradas en ese proceso, así como en otros.
- Las organizaciones siempre han estado formadas por procesos. Sin embargo, la administración de las organizaciones se erige sobre una estructura que privilegia las áreas funcionales. Tal estructura tiene desventajas que se pueden superar mediante la **administración por procesos** (o **administración de procesos**).

Administración de procesos

La **administración de procesos** consiste en administrar las funciones permanentes como eslabones de una cadena y no como departamentos aislados unos de otros. El resultado es una sucesión horizontal de procesos en lugar de una estructura vertical de la cadena de mando. La horizontalización reformula la manera de administrar las operaciones, pues integra todas las funciones que actúan en la solución de un problema. La organización por procesos permite que las funciones trabajen de forma coordinada, aumentando de este modo la eficiencia en todo el proceso.

Todas las organizaciones pueden dividirse en procesos que atraviesan las fronteras de las áreas funcionales. Existen dos tipos de procesos: los principales y los de apoyo. Para adoptar

la administración por procesos, el primer paso consiste en entenderlos y clasificarlos en esas dos categorías.

Procesos principales

Los procesos principales se relacionan con la transformación de insumos en productos destinados a los clientes internos o externos. Para llevar de manera continua al supermercado el jabón en polvo que el consumidor desea, es necesario que todos los eslabones de la cadena de abastecimiento estén vinculados en forma sólida, desde los proveedores de embalajes y materias primas hasta el anaquel. La necesidad de una vinculación estrecha entre las fuentes de insumos y los clientes es el factor que determina la identificación de los **procesos principales**, que son:

- Desarrollo de productos y servicios.
- Generación y procesamiento de pedidos.
- Producción: transformación de pedidos, información y materias primas en bienes y servicios.
- Atención a clientes.

De un ramo de negocios a otro, los procesos centrales son distintos, pero siempre están orientados al abastecimiento del producto o servicio para el cliente.

Procesos de apoyo

Existen otros procesos en las organizaciones: de apoyo, los cuales sustentan los procesos principales o miden su desempeño. Los más importantes son:

- Administración financiera y contabilidad.
- Recursos humanos.
- Compras.

Características de la administración de procesos

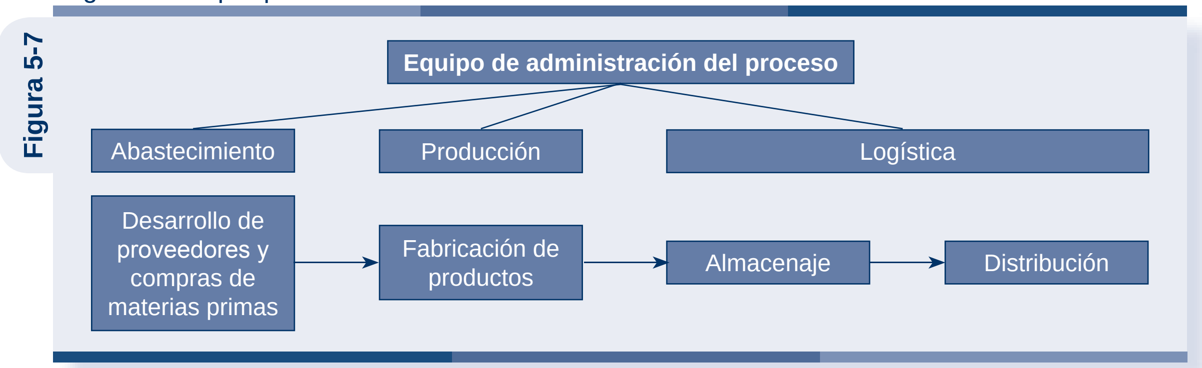
La meta básica de la administración por procesos es la orientación hacia la eficiencia y la eficacia de los procesos principales, con objetivos específicos de desempeño, como atender un pedido en el menor tiempo posible. Las funciones que involucra un proceso se administran en su conjunto mediante un equipo. A la alternativa de la administración por procesos también se les llama **horizontalización de la empresa**. Las empresas horizontales son aquellas que adoptan el modelo de la administración de procesos con la coordinación horizontal de funciones.

En el modelo de administración de procesos no se destruyen los departamentos; el cambio consiste en implantar una forma novedosa de administrarlos. La cadena clásica de mando se complementa con equipos formados por personas de diferentes departamentos (figura 5-7).

- Los equipos trabajan con un propósito claro y un sentido de responsabilidad con respecto a los objetivos mensurables de desempeño. El equipo, o uno de sus miembros, se convierte en el *dueño* de un proceso. Los representantes de los clientes y los proveedores pueden incorporarse a los equipos internos.

- El principal indicador de desempeño es la satisfacción del cliente.
- Los integrantes de un equipo de gestión de un proceso deben obtener una recompensa por sus contribuciones colectivas, y no sólo por su trabajo individual. Una norma es estimular los contactos directos y frecuentes con los proveedores y los clientes.
- Una organización que pretenda adoptar el modelo de gestión horizontal debe proporcionar toda la información a sus colaboradores y capacitarlos para que realicen un análisis propio y tomen decisiones.


Organización por procesos



- En ocasiones, los procesos llegan a tener más de una versión. La diversidad de mercados y clientes puede exigir que un mismo proceso tenga diferentes interpretaciones para que cubra distintas necesidades.

5.7 DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES

Junto con la identificación de los departamentos se definen las responsabilidades. Éstas son las obligaciones o deberes de las personas por la realización de tareas o actividades. Al conjunto de tareas específicas por las cuales se responsabiliza una persona se le llama **cargo**. Por lo general, un departamento es una serie de cargos. Sin embargo, tal como sucede en las pequeñas organizaciones, un departamento puede corresponder a un solo cargo.

De este modo, cargo es la unidad mínima de trabajo de la estructura organizacional y consiste en una mezcla de tareas o actividades que una persona (ocupante del cargo) debe desempeñar. Hay cargos con un solo ocupante (por ejemplo, el de presidente) o un número pequeño de ocupantes (secretarias y analistas), así como cargos con muchas personas que los ejercen (auxiliares, profesores y montadores). A los cargos que tienen más de un ocupante se les llama *de posiciones*.

Los cargos tienen títulos que identifican la tarea principal (o profesión) del ocupante: montador, secretaria, profesor, asistente del gerente general, director de recursos humanos. Su contenido especifica las tareas o responsabilidades (también conocidas como **funciones del cargo**) que el ocupante debe desempeñar.

Al listado de responsabilidades de un puesto se le llama **descripción del cargo**. En el capítulo 8 abordaremos de nuevo este tema, a fin de estudiarlo con mayor detalle y bajo la perspectiva relevante de las competencias.

5.8 AUTORIDAD

Para completar el proceso de organización, se les atribuye autoridad a las personas o unidades de trabajo. La autoridad (en un sentido riguroso, autoridad formal) es el derecho legítimo que los jefes o gerentes tienen de dirigir o gobernar el comportamiento de los integrantes de su equipo, llamados subordinados, colaboradores o funcionarios, dependiendo del tipo de organización. La palabra subordinado está cayendo en desuso debido a que tiene una connotación negativa.

La autoridad significa también el poder de utilizar o comprometer los recursos de la organización. Ésta puede atribuirse a personas, a unidades de trabajo de una empresa o a organizaciones, tales como el departamento de auditoría de las compañías, una comisión de investigación, la policía o el Poder Judicial. La autoridad es la contrapartida de la responsabilidad. Como los gerentes son responsables del desempeño de otras personas, las organizaciones les otorgan autoridad sobre ellas.

5.8.1 TIPOS DE AUTORIDAD

Hay tres tipos principales de autoridad: de línea, de asesoría y funcional.

Autoridad de línea

Es aquella que proviene en forma directa de cada jefe para los integrantes de su equipo, desde el ejecutivo principal hasta el nivel del colaborador operativo.

Autoridad de asesoría

Las unidades de asesoría son órganos que están a un lado de la línea para auxiliar a los gerentes de todos los niveles en el análisis de problemas y la toma de decisiones. Los órganos de asesoría pueden ser departamentos fijos (como una asesoría jurídica) o colegiados, formados por los propios gerentes, que se reúnen de forma periódica. Las asesorías tienen autoridad en asuntos técnicos (por ejemplo, opiniones sobre contratos) y corporativos (como la formulación de políticas y estrategias). La autoridad de asesoría “asciende” hasta los gerentes, de los cuales desciende hacia la línea.

Autoridad funcional

Los departamentos de apoyo ejercen la autoridad funcional sobre los demás departamentos de la estructura funcional por medio de respuestas a consultas o de la formulación y aplicación de políticas y procedimientos. El área de recursos humanos, por ejemplo, tiene autoridad funcional para definir los cargos y salarios, establecer criterios de reclutamiento, selección y promoción, y para todos los demás aspectos de la gestión de personas. Asimismo, otros departamentos, como finanzas y calidad, cada uno en su plano de actuación, también tienen influencia sobre las demás divisiones.

5.8.2 JERARQUÍA Y AMPLITUD DE CONTROL

La atribución de la autoridad implica dos aspectos importantes del proceso de organización: jerarquía y amplitud de control.

Jerarquía

La autoridad se divide en niveles verticales. Las personas que están en un determinado nivel tienen autoridad sobre las que se encuentran en un plano inferior. De manera inversa, en cualquier nivel, las personas tienen responsabilidades y entregan cuentas a las que se ubican en el rango superior (o se *reportan* con ellas). A esa colocación de la autoridad por niveles se le llama **jerarquía** o **cadena de mando**. A la cantidad de niveles se le llama número de escalones jerárquicos.

Amplitud de control

En cualquier nivel, cada gerente tiene una cantidad precisa de personas que se reportan con él, las cuales pueden estar agrupadas en conjuntos de cargos u otros departamentos. El número de subordinados de un gerente define su amplitud de control, o su extensión de mando.

La amplitud de control depende del número de niveles jerárquicos. Muchos de éstos significan una gran cantidad de jefes y, por lo general, una pequeña amplitud de control: pocos subordinados por jefe. La autoridad queda concentrada en los superiores y eso resta autonomía a los colaboradores, lo cual obstaculiza el proceso de toma de decisiones. Además, las empresas con una gran cantidad de jefes son muy costosas. Debido a estos problemas, las compañías prefieren utilizar las estructuras esbeltas.

Una estructura esbelta tiene un número pequeño de niveles jerárquicos y, como consecuencia, muchos funcionarios por jefe. Eso significa que la autoridad queda distribuida o que las decisiones se transfieren a la base de la jerarquía, con lo que se expande la autonomía de los colaboradores.

Sin embargo, esos son principios generales. Si la empresa necesita muchos grupos pequeños y muy especializados para funcionar, se requiere de una mayor cantidad de jefes. Si todos los colaboradores tienen las mismas atribuciones y calificaciones, bastará con un número menor de jefes con gran amplitud de control.

5.9 CÓMO UTILIZAR EL ORGANIGRAMA LINEAL

El organigrama lineal (o la matriz de responsabilidades) es una gráfica que representa la distribución de responsabilidades y la autoridad entre personas o departamentos de la empresa (figura 5-8). Usted puede utilizar el organigrama lineal junto con el convencional, o sustituirlo por éste, para trabajar con proyectos o actividades permanentes. Se trata de una gráfica que muestra:

a) En las hileras, una lista de actividades.
b) En las columnas, departamentos o personas que participan en la ejecución de las operaciones.
c) En las celdas, la división de las responsabilidades y de la autoridad entre los departamentos para la realización de las tareas.

Los símbolos utilizados en las celdas indican la distribución de responsabilidad y autoridad en cuatro niveles principales. De manera habitual, se utilizan cuatro niveles (aunque también se pueden aplicar otros niveles y símbolos, de acuerdo con la situación):

- R = Responsable (tiene a su cargo la tarea, no importa si la realiza en forma personal o si supervisa su cumplimiento).
- A = Tiene autoridad para aprobar o prohibir la marcha de las actividades o el resultado final.
- C = Debe ser consultado antes de que se realice la actividad o como condición para que ésta se lleve a cabo.
- I = Debe ser informado sobre la ejecución de la actividad o sus resultados.

Modelo de organigrama lineal

Figura 5-8

Actividades/ Decisiones	**Responsabilidades/Autoridad**		
	Departamento o persona	Departamento o persona	Departamento o persona
Actividad o decisión 1	R		C
Actividad o decisión 2			
Actividad o decisión 3	I		A

Especificación de las responsabilidades y del grado de autoridad de cada persona o departamento involucrados en las actividades y decisiones.

En la figura 5-9 se observa un ejemplo de la aplicación de un organigrama lineal. Úselo como modelo para actividades permanentes o proyectos de su empresa. Realice las adaptaciones que considere necesarias.

Ejemplo de organigrama lineal

Figura 5-9

Equipo	**José / Carlos / Alberto**	**José / Carlos**	**Ventas**	**Manuel / Joaquín**	**Joaquín**	**Financiero**
Búsqueda y desarrollo de proveedores	Responsable	Debe ser consultado	Debe ser consultado	Debe ser informado *a posteriori*		
Producción del catálogo de productos y de la lista de precios			Debe ser consultado	Responsable	Participa/ auxilia	Aprueba
Actividades promocio-nales	Responsable	Participa/ auxilia	Debe ser consultado			Aprueba

I. CUESTIONARIO PARA SU PLAN DE NEGOCIOS

1. ¿Cuál es su modelo de operación: producción en masa o por pedido?
2. ¿Cuál es el tipo de estructura más apropiado para su negocio?
3. ¿Cuál es la estructura organizacional? Elabore un organigrama.

II. PREGUNTAS PARA ESTUDIO

Con sus propias palabras responda las siguientes preguntas. De ser posible, entreviste a emprendedores que le ayuden a encontrar las respuestas.

1. ¿Qué es la estructura organizacional?
2. ¿Qué es el organigrama?
3. ¿Qué es departamentalización?
4. ¿Cuáles son los principales criterios para organizar? ¿En qué condiciones se indican?
5. ¿Cuál es el tipo de departamentalización más indicado para nuevas actividades emprendedoras? Explique.
6. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de estructura? ¿Qué es la capacidad empresarial?

III. ESTUDIO DE CASO: Mc-Memory

Cuando el uruguayo Roni Liberman quiso expandir las ventas de su software para Pymes, nunca pensó que terminaría haciéndolo mediante franquicias. “Si uno no está metido en el tema, lo asocia con las cadenas de comida rápida o tiendas de ropa”, dice.

Los programas de Memory son paquetes de contabilidad, facturación, codificación, balances e inventarios que se adaptan a las necesidades de la empresa, dicen los ejecutivos. Los precios varían, dependiendo del programa y el número de usuarios, desde 570 hasta 3,000 dólares.

Liberman, director de Memory Computación, quería internacionalizar su empresa en América Latina, aprovechando el *know how* que había logrado en su trayectoria de más de 15 años y la cercanía y el conocimiento local de los distribuidores de cada país. El éxito en Uruguay lo logró acercándose a sus clientes por medio de capacitación y aliándose con otros proveedores, como los bancos, que trabajan muy de cerca con estas empresas y son un buen vehículo de comercialización.

Sin embargo, no sabía cómo aplicar esa estrategia en los países vecinos. “El método es la franquicia”, le dijo el consultor argentino Darío Fainsod, quien fue contratado por Memory para replantear su modelo de negocio.

Fainsod hizo una buena recomendación. Actualmente Memory Computación maneja una red de ocho franquicias en cinco países y su facturación creció 40% en 2005 respecto del año anterior. Y no sólo eso: se ha convertido en un caso de estudio de la Escuela de Negocios Sloan del Massachusetts Institute of Technology, en Estados Unidos. “[Liberman] descubrió un modelo de negocio que le permite crecer sin un capital propio enormemente alto”, dice Alberto Bruse, quien siguió el caso de Memory en la cátedra de Global Market and International Entrepreneurship. “Eso es algo que no logran todas las empresas latinoamericanas.”

Memory Computación debió aprender por prueba y error. En un comienzo vendía sus productos fuera de Uruguay mediante distribuidores locales, pero el modelo no funcionó, ya que, a juicio de Liberman, los intermediarios no estaban capacitados para acercarse a las Pymes con sus productos. “Estas empresas no son receptivas a la tecnología y hay que abordarlas con un esquema distinto”, dijo.

El uruguayo y sus socios se dedicaron personalmente a la internacionalización de la empresa, instalando sucursales en Argentina y Chile y viajando con frecuencia. Sin embargo, las cuatro semanas del

mes se les hacían pocas para expandirse a más países. "Nos estábamos financiando sólo con nuestro capital y crecer por toda América Latina se hacía inviable", dice Liberman.

Entonces Memory se convirtió en una especie de Mc-Memory y adoptó el formato de franquicias que identifica a firmas como McDonald's, tanto así que para conseguir un negocio exitoso se hizo asesorar por Rodolfo Oppenheimer, ex director de finanzas y licencias para América Latina de la cadena de comida rápida y ex representante de la misma en Uruguay. "Los servicios que ofrece Memory se relacionan con tecnología, pero lo importante no es lo que se ofrece sino tener un modelo exitoso", dice Oppenheimer. "Y para Memory la franquicia era el mejor modo." Junto a él, Enrique Baliño, ex gerente general de IBM Argentina, formó parte del directorio de la organización y ambos modelaron el nuevo enfoque de negocio de la firma uruguaya. Liberman se preocupó por que sus franquiciados aplicaran el mismo modelo uruguayo por medio de diversos manuales y capacitación. En tanto, ellos se harían cargo de buscar clientes e invertir su propio capital para llegar a éstos. "Nuestro negocio es que al franquiciado le vaya bien", dice Liberman.

Con su nuevo modelo de negocio, Memory pretendía abrir 50 franquicias en la región en un plazo de tres años con ayuda de un capital de riesgo con el que estaban en negociaciones. Además, buscaba conquistar todas las Pymes de la región con una propuesta tan sabrosa como una hamburguesa, pero servida en una solución tecnológica especialmente diseñada para ellas.

La franquicia ha sido tan exitosa que Memory tiene una alianza internacional con Microsoft Corporation para colocar sus paquetes informáticos en el mercado. Por ejemplo, desde que se incorporaron a la cadena de franquicias, los directivos de Memory Computación Ecuador anunciaron que Microsoft Ecuador sería la encargada de garantizar la calidad de sus productos. Fue tal el éxito de esta alianza que, a partir de que Memory inició sus actividades en ese país, alcanzó rápidamente un aproximado de 150 clientes.

Fuente: Mc-Memory, por Arly Faundes Berkhoff, www.americaeconomia.com, edición 323, 8 de mayo de 2006, y Memory y Microsoft trabajan por las Pymes, www.memorycomputation.com

Preguntas

1. La empresa de Liberman comenzó sus operaciones realizando las funciones tradicionales recomendables para las Pymes: administración, producción, ventas, recepción y pagos, distribución, contratación de personal, operaciones, mercadotecnia, finanzas, logística y recursos humanos. Sin embargo, el modelo de distribución inicial absorbía todo el capital de trabajo de la organización. ¿Cómo reorganizaría usted las funciones de Memory para adecuarlas al exitoso modelo de franquicias a nivel internacional?
2. ¿Cuál sería el organigrama ideal, pensando que tanto los productos como los procedimientos y la capacitación deben salir de la casa matriz en Uruguay para los países que han adquirido la franquicia?
3. ¿Puede el personal de Memory, responsable del área, utilizar una organización por proyectos? ¿Por qué razón? Justifique su respuesta.
4. Suponiendo que el asesor de recursos humanos de la empresa sugiriera una estructura de tipo matricial, ¿en qué casos podría aplicarse? ¿Resultaría éste un mejor enfoque que una organización por proyectos? ¿Por qué?
5. Se menciona que Memory entrega a sus franquiciados diversos manuales y les imparte cursos de capacitación. ¿De qué manera interviene la administración por procesos en este compromiso de la compañía hacia los franquiciados? Ilustre su respuesta de la forma más amplia posible.
6. Rodolfo Oppenheimer fue contratado por Roni Liberman para dar forma y estructura a todo el sistema de franquicias de Memory. ¿Piensa usted que Oppenheimer es una autoridad de asesoría, aun cuando no forma parte del organigrama? Si usted fuera Liberman, ¿hasta dónde haría responsable a Oppenheimer de su asesoría? Medite su respuesta.

Capítulo 6

Marketing

OBJETIVOS:

Al terminar el estudio de este capítulo, usted deberá ser capaz de explicar y utilizar las siguientes ideas:

- Función de marketing.
- Mercado.
- Consumidor o cliente.
- Planeación estratégica de marketing.
- Mezcla de marketing.

6.1 ¿QUÉ ES MARKETING?

Desde luego, usted ya sabe algo sobre la función de marketing. Hace mucho tiempo que las personas están intentando vender productos, servicios e ideas, y usted como consumidor, vendedor u observador, ya debió haber adquirido algunas nociones sobre este asunto, al igual que determinadas técnicas: promociones, publicidad, reducción de precios, muestras gratuitas y pruebas de productos. Sin embargo, la función de marketing implica mucho más que sólo promover o vender el producto. Toda la planeación y ejecución de actividades necesarias para desarrollar productos o servicios, fijar los precios, distribuir los artículos y convencer a las personas de comprar, y muchas otras actividades, forman parte de la función de marketing.

De acuerdo con la Asociación Estadounidense de Marketing, la función de marketing comprende la planeación y práctica de actividades de concepción, establecimiento de precios, fomento y distribución de ideas, productos y servicios para crear valores que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales. De forma sencilla, la actividad de marketing de una empresa consiste en determinar las necesidades y los deseos de los mercados meta y satisfacerlos de forma más eficaz que los competidores.

El producto es el punto central de las acciones de marketing. Un producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse a un mercado para satisfacer una necesidad o deseo. Su concepto no está limitado a objetos físicos. Además de bienes y servicios, los productos incluyen personas, lugares, organizaciones, actividades e ideas.

6.2 MERCADO

El mercado es un grupo de consumidores con necesidades e intereses comunes, poder adquisitivo y disposición para comprar. Existen dos tipos principales de mercados: **mercado de consumo** (formado por consumidores finales) y **mercado industrial** (constituido por empresas y otras organizaciones).

- Los consumidores finales adquieren el producto para su uso personal o de alguien más en la familia; en otros casos, para obsequiarlo. Cuando compramos pasta dental en el supermercado somos consumidores finales.
- El mercado industrial obtiene productos y servicios para revenderlos o utilizarlos en sus operaciones. El supermercado, cuando compra dentífrico, es un consumidor industrial.

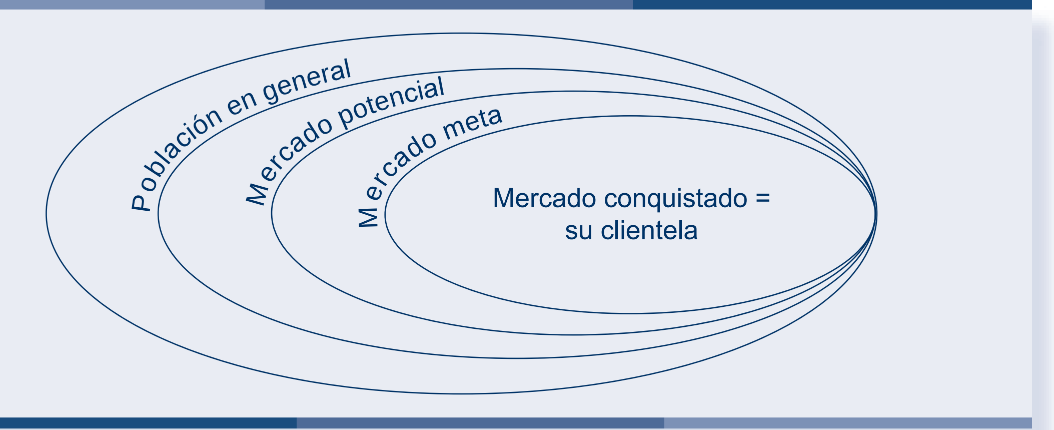
En ambos casos, la definición de mercado comienza con la población total y llega hasta el mercado conquistado de manera efectiva por una empresa (figura 6-1):

- Población en general = todas las organizaciones y personas de una sociedad dentro de las cuales se identifican varios mercados potenciales.
- Mercado potencial = totalidad de personas y organizaciones que se interesan (o se interesarían) por un producto o servicio particulares.
- Mercado meta = personas y organizaciones del mercado potencial que usted pretende conquistar. Puede expresarse con un porcentaje del mercado potencial.
- Mercado conquistado = su clientela = los consumidores o clientes que en realidad le compran a usted.[1]

La comprensión o dimensionamiento cabal del mercado determinan la naturaleza y el tamaño de la inversión que usted pretende hacer en las demás actividades de marketing y de operación. Siempre es bueno recordar los casos clásicos de errores en la cuantificación del mercado, que producirían fallas subsecuentes en la cadena de valor de la empresa y terminarían generando grandes pérdidas. Dos ejemplos son la televisión y el automóvil Clase A de Mercedes-Benz, para los cuales se previó un mercado potencial que nunca se concretó.

Los diferentes significados del mercado

Figura 6-1



6.3 ENTENDER AL CLIENTE

Los consumidores o clientes son las personas y organizaciones que compran o utilizan los productos y servicios. Hay empresas con una fuerte actuación en el mercado industrial que hacen la distinción entre el cliente (o supermercado que compra pasta dental, por ejemplo) y el consumidor (la persona que adquiere dicho artículo en el supermercado). Esa diferenciación puede ser importante en el lenguaje interno de la compañía y en la conducción del esfuerzo de marketing; pero tenga cuidado: quien toma la decisión de realizar una compra siempre es una persona.

Uno de los objetivos de la función de marketing es entender muy bien al consumidor en cuanto al producto o servicio que la empresa desea venderle, lo cual constituye un gran desafío. Los consumidores son muchos, diversificados, informados, exigentes y detallistas; además, están protegidos por la ley y casi siempre resulta difícil comprenderlos, pues con frecuencia cambian de opinión. Por otro lado, toda la competencia también está procurando entenderlos y conquistarlos.

6.3.1 TIPOS DE CLIENTES

Una forma interesante de entender a los clientes es clasificarlos en tres categorías principales:

Clientes que utilizan y pagan. Es el caso de las personas u organizaciones que utilizan el producto o servicio en forma directa. Por ejemplo, el empresario que compra muebles para su escritorio o una familia que los adquiere para su casa; usted y yo cuando compramos en el supermercado.

Clientes que utilizan y no pagan. Es el caso de los niños, quienes se ven obligados a utilizar la ropa que su papá y, sobre todo, su mamá compran.

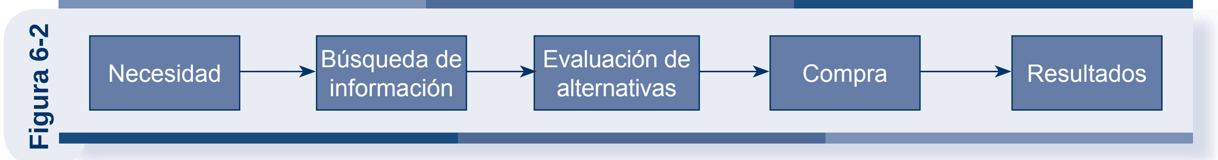
Clientes que no utilizan y pagan. Es el caso de las personas u organizaciones que adquieren productos y servicios para que otros los utilicen. Por ejemplo, los patrocinadores de proyectos sociales o los directores de una empresa que compran alimentos para sus colaboradores.

¿Cuál es el cliente que usted desea conquistar? Usted debe planear todo su esfuerzo de marketing en función de la categoría a la que pertenezca el comprador.

6.3.2 PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA

El proceso de decisión de compra y los factores que lo afectan son fundamentales para entender cómo se comporta el consumidor. Suponga que usted desea un automóvil. No va a retirar dinero del banco para adquirir el primer vehículo que se encuentre (a menos que se haya ganado la lotería y haya decidido hacer exactamente eso). La mayoría de los consumidores sigue un proceso de decisión de compra, que comienza con una necesidad o interés y termina después de la adquisición (figura 6-2).

Procesos de decisión de compra



Primero surge el problema, que en este caso es la necesidad de un automóvil. Después es preciso que usted cree y analice alternativas, con base en su experiencia en automotores, opiniones de amigos, información de publicaciones especializadas sobre varios modelos, pruebas de manejo y otros medios. Con esa información disponible, se selecciona una de las opciones. Una vez realizada la compra, se presentan los resultados de esa decisión. En ocasiones, los compradores tienen la sensación de arrepentimiento, recuerdan las opciones que descartaron y piensan que tal vez una de ellas pudo haber sido la mejor. Al percibir esa predisposición, muchos profesionales de marketing intentan reforzar sus ventas con garantías, llamadas telefónicas para corroborar la satisfacción del cliente y mensajes de incentivos, entre otros esfuerzos, a fin conservar a sus clientes y repetir negocios.

6.3.3 Evaluación de las alternativas de compra

La evaluación de alternativas de compra siempre se hace por medio de criterios, implícitos o explícitos. Un criterio es un indicador de importancia que permite ponderar las opciones y ponerlas en orden. Los criterios se refieren a propiedades, condiciones o atributos de las alternativas, y definen su calidad o utilidad para el consumidor. También reflejan los valores del consumidor. Para una pareja con hijos, la comodidad y la seguridad son conceptos importantes en la decisión de comprar un automóvil. Para un joven al que le gustan los deportes extremos, la fuerza del vehículo y la tracción 4 x 4 son criterios prioritarios.

El proceso de elegir se vuelve más racional cuando las opciones se evalúan de forma objetiva, con base en criterios ponderados que se identifican de forma explícita. Supongamos que el posible comprador de un vehículo utilitario familiar estuvo visitando concesionarias y ha probado cinco modelos diferentes. A cada uno de los criterios le atribuyó una calificación, de acuerdo con su conformidad. Al probar el modelo A, quedó satisfecho en extremo con el confort y le otorgó una evaluación de 10. Al poner a prueba el modelo B, sintió una insatisfacción exagerada en cuanto a la comodidad y le dio una calificación de 1, y así en lo sucesivo con todos los modelos. Los resultados ficticios, presentados en la tabla 6-1, muestran que el modelo A sería la primera elección.

No obstante, los criterios no tienen la misma importancia. Si el comprador tiene un alto poder adquisitivo, el criterio de precio es secundario. Si la familia es grande, la comodidad es imprescindible. De esta manera, el posible comprador atribuyó un valor (o peso) a cada uno de los criterios. Ahora, los criterios están ponderados; como paso siguiente, él multiplica cada calificación por el peso del criterio respectivo. Los resultados ficticios, presentados en la tabla 6-2, muestran que el modelo B es el preferido cuando se toma en cuenta el peso del criterio.

Ése es el papel de los criterios y su peso: posibilitar la evaluación de alternativas en forma racional, con base en factores que reflejen las preferencias y necesidades de quien toma las decisiones. Con frecuencia, los gerentes podrán perfeccionar de manera considerable el proceso de decisión si identifican o anuncian desde el principio los criterios que van a utilizar.

Tabla 6-1 Alternativas evaluadas por criterios sin ponderación: el modelo A es el ganador

ALTERNATIVAS	CRITERIO PRECIO	CRITERIO COMODIDAD	CRITERIO DURABILIDAD	CRITERIO DESEMPEÑO	CRITERIO ASISTENCIA TÉCNICA	TOTAL DE PUNTOS
MODELO A	2	10	9	10	1	32
MODELO B	10	1	3	8	8	30
MODELO C	4	10	6	8	1	29

Tabla 6-2 Alternativas evaluadas por criterios ponderados: el modelo B es el ganador

ALTERNATIVAS	CRITERIO PRECIO peso 3	CRITERIO COMODIDAD peso 1	CRITERIO DURABILIDAD peso 3	CRITERIO DESEMPEÑO peso 1	CRITERIO ASISTENCIA TÉCNICA peso 2	TOTAL DE PUNTOS
MODELO A	6	10	27	10	2	55
MODELO B	30	1	9	8	16	64
MODELO C	12	10	18	8	2	50

6.3.4 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES

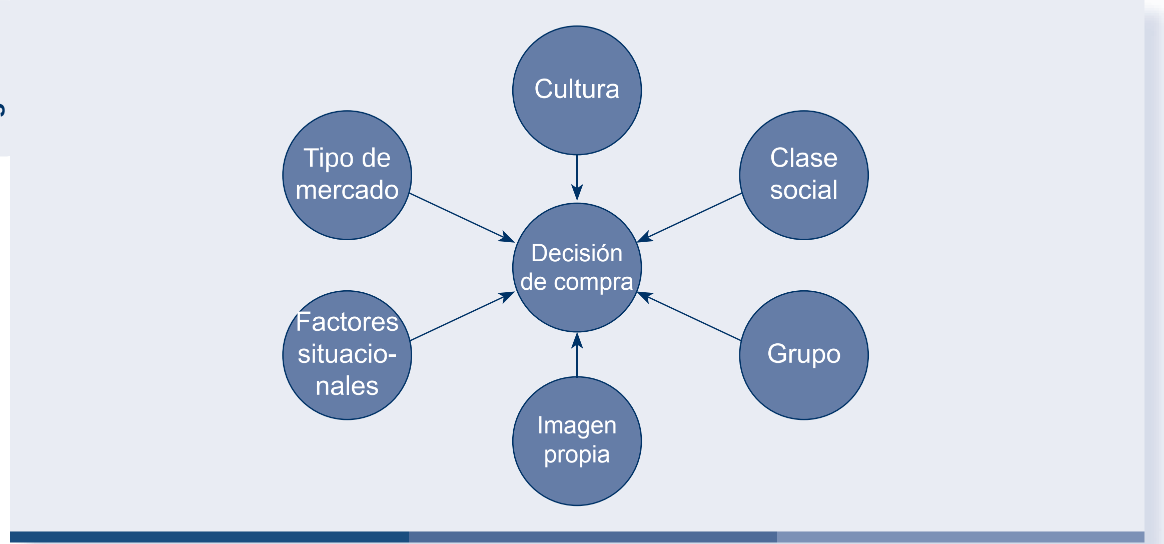
Varios elementos pueden influir en el proceso de compra de los consumidores (figura 6-3). El conocimiento de esos factores y de las preferencias del cliente permite que la empresa lo atraiga para que responda a esas especificaciones.

Cultura. Representa el conjunto de valores, actitudes y creencias que influyen en el modo en que las personas actúan, reaccionan e interactúan. Conocer la cultura del público seleccionado es una forma de garantizar que los clientes se identifiquen con el producto o servicio. Los hábitos, las tradiciones, las características de los grupos sociales, la religión y la etnia son elementos determinantes de la cultura. Si usted desea venderles algo a los jóvenes —cristianos, musulmanes, judíos o evangélicos— asegúrese de estar hablando su lenguaje. Las actitudes en relación con los productos, como la preferencia o rechazo a determinados alimentos, también son manifestaciones culturales.

Clase social. La cultura y el proceso de compra están influidos por la clase social de los consumidores, la cual se define por el poder adquisitivo. En general, los miembros de clases sociales distintas se dedican a actividades diversas, compran productos variados en establecimientos diferentes y reaccionan a otros medios de comunicación. La clase social, por ejemplo, determina las marcas de los productos y los precios que los consumidores prefieren. En el umbral del tercer milenio, las clases de menor poder adquisitivo fueron las causantes del éxito de muchos productos alternativos a los que consumen las clases más favorecidas.

Factores que afectan la decisión de compra

Figura 6-3



Grupos de consumidores. Los consumidores pueden clasificarse y agruparse por los hábitos o preferencias de consumo que comparten. Un ejemplo que explica este factor es el grupo de los adolescentes. La industria del cine y las cadenas televisivas reconocen en el grupo de adolescentes a su público mayoritario e intentan atenderlos según sus preferencias. El público principal de los puestos de revistas y periódicos también está formado por este conjunto. Usted puede realizar una investigación informal y preguntar en cualquier quiosco cuáles son las publicaciones más vendidas.

Imagen propia. Algunas personas tienen la tendencia a creer en el lema "usted es aquello que compra (o usa)". Los jóvenes y las clases sociales más favorecidas son los objetivos prioritarios de los esfuerzos de marketing que aprovechan la creencia en dicha frase. Por eso, muchos profesionales de marketing invierten en equiparar sus productos y servicios con atletas, modelos, actores y músicos, pues de este modo los consumidores tendrán la impresión de incorporar parte de la imagen de esas celebridades a su personalidad.

Factor situacional. En la vida de las personas y de los grupos sociales se dan acontecimientos o circunstancias que influyen en la compra. Pueden ser celebraciones de días festivos, aniversarios en general y días de las madres y de los enamorados.

Tipo de mercado. Venderles a los consumidores últimos es distinto que venderle al mercado industrial. El emprendedor debe de ser capaz de reconocer esas diferencias y lidiar con ellas (cuadro 6-1).

6.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

Una estrategia de marketing bien planeada es esencial para el éxito a largo plazo de la actividad emprendedora. La planeación estratégica de marketing se basa en tres etapas principales (figura 6-4): 1) definición y análisis de los segmentos del mercado, 2) elección del mercado meta y 3) definición de la mezcla de marketing (la composición de marketing).

Cuadro 6-1 Dos modos de decisión de compra

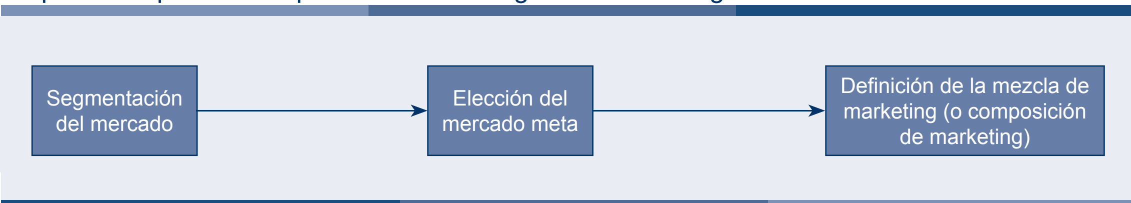
MERCADO INDUSTRIAL	CONSUMIDORES FINALES
• Los compradores deciden a partir de la información sobre el desempeño de los productos y servicios.	• Los consumidores deciden con base en la publicidad, preferencias, emociones y apariencia.
• Efectúan compras directas a los productores sin la necesidad de intermediarios.	• Hay una cadena de intermediarios entre el proveedor original y el consumidor final.
• Quien paga o compra no siempre es quien tomó la decisión de comprar.	• El vendedor tiene contacto directo con el consumidor o usuario.
• Hay menos clientes, pero los volúmenes de compra son más altos.	• Hay muchos compradores y el volumen de compras de cada uno es más o menos pequeño.
• Muchas veces, los productos o servicios se ofrecen bajo pedido.	• Muchas veces, el consumidor adquiere lo que está disponible.
• Los productos o servicios necesitan de instalación y manutención.	• El propio consumidor instala y se encarga del mantenimiento de lo que compra.
• Los precios están más sujetos a cambios dependiendo de la situación.	• Los cambios en los precios que afectan a los fabricantes en ocasiones se tardan en llegar al consumidor.
• En ciertos casos hay un intercambio: "cómpreme a mí y yo le compro a usted".	

6.4.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación del mercado es el proceso de división del mercado total en grupos relativamente homogéneos de consumidores, los cuales presentan características, comportamiento y necesidades semejantes, tales como edad, clase social, ubicación, volumen de compras y otros criterios (figura 6-5). Cada segmento de mercado puede ser el objetivo de la oferta de productos con apariencia, diseño y calidad específicos (la llamada diferenciación del producto).

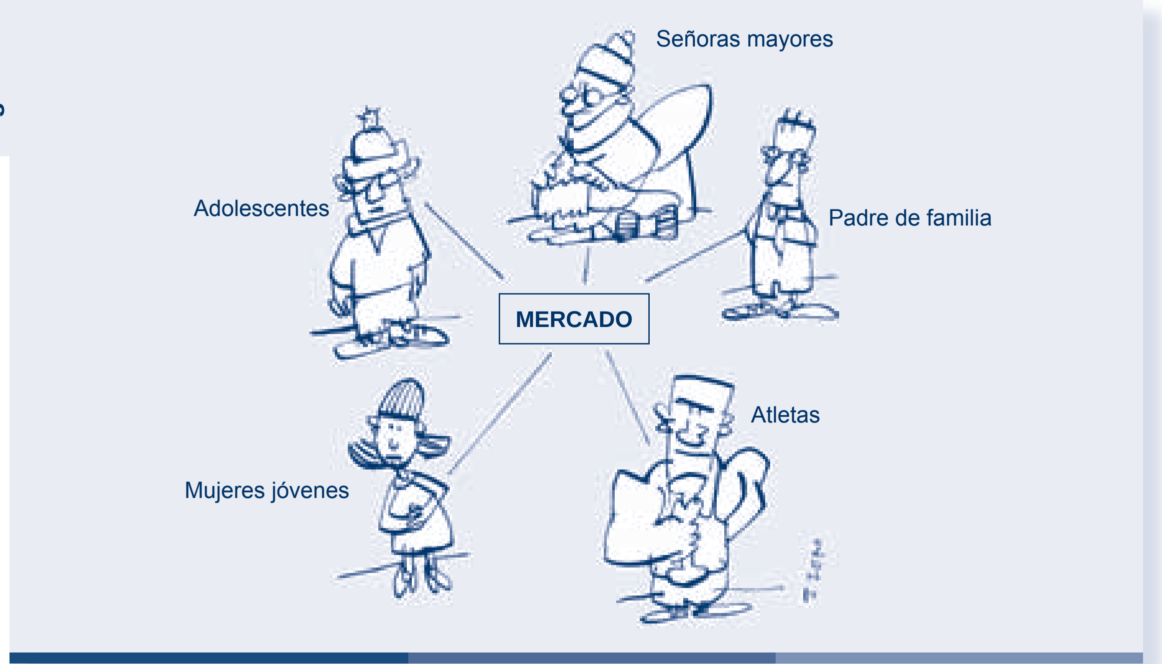
Para un emprendedor, la segmentación del mercado hace posible la identificación y el enfoque preciso en los consumidores potenciales dentro de los dos tipos de mercado: el consumidor y el industrial. Por ejemplo, para el mercado de consumo el emprendedor puede utilizar sólo una variable, como la edad, o un conjunto de variables, como edad, género y grado de instrucción. Hay criterios para segmentar los dos tipos de mercados (cuadro 6-2). Los segmentos elegidos deben analizarse en términos de volumen, tendencia de crecimiento y potencial de utilidad, entre otros indicadores.[2]

Etapas en el proceso de planeación estratégica de marketing



Segmentación de mercado

Figura 6-5



Criterios de segmentación del mercado consumidor

- Demografía — Los consumidores se dividen de acuerdo con características como edad, género, ingresos, etnia y ocupación.

Se sabe que la edad media de la población está en aumento, así como el número de jubilados de clase media. Asimismo, aunque esté disminuyendo, la tasa de natalidad sigue siendo alta. Estas tendencias representan buenas oportunidades para negocios como el turismo y los servicios para la tercera edad y los niños.

- Geografía — Los consumidores se dividen según su ubicación —países, estados, regiones o ciudades— cuando su comportamiento de compra está bajo la influencia de esa variable.

El mercado para productos de seguridad (automóviles blindados, vallas, alarmas, sistemas de localización de autos robados) es mucho más importante en Monterrey y en Guadalajara, México, que en un lugar más remoto y tranquilo de la región.

- Psicología — Los consumidores se fragmentan de acuerdo con su comportamiento y sus aspectos psicológicos: ideas, opiniones, actividades, intereses, motivaciones, actitudes y estilos de vida.

Piense en las tendencias de consumo representadas por negocios como tiendas para mascotas, artículos para divorciados, tiendas de productos esotéricos o libros sobre gestión y capacidad empresarial. Todos ellos tienen como base una variable psicológica de segmentación del mercado.

Criterios de segmentación del mercado industrial

- Tipo de cliente — Los compradores se dividen según el tipo de negocio al que se dedican. Las panaderías y fábricas de dulces compran leche, azúcar y harina, además de otros insumos en cantidades diferentes para hacer productos similares, que son vendidos a diferentes tipos de clientes. Los proveedores de esos productos pueden diferenciar su esfuerzo de marketing en función de las peculiaridades de cada uno de ésos y otros tipos de consumidores.
- Volumen de negocios — Los clientes se clasifican por las cantidades que compran.

El esfuerzo de marketing se puede ajustar en función del volumen de compras de los clientes. Venderle zapatos al ejército o al servicio postal para uso de los carteros es distinto que colocarlos en las tiendas departamentales.

Cuadro 6-2 Criterios para segmentar mercados

MERCADO CONSUMIDOR	MERCADO INDUSTRIAL
• GEOGRAFÍA: división del mercado de acuerdo con las regiones de un estado, de un país o del mundo.	• VOLUMEN DE NEGOCIOS: pequeños, medianos o grandes compradores — en otras palabras, mayoreo y al detalle (menudeo).
• DEMOGRAFÍA: grupo etario, género, clase de ingresos y educación.	• TIPO DE CLIENTE: por ejemplo, panificadoras y fábricas de alimentos que consumen los mismos productos, como azúcar y harina, u hospitales y talleres mecánicos que consumen oxígeno.
• PSICOLOGÍA O COMPORTAMIENTO: 1) tipo psicológico (rasgos de personalidad, hábitos y actitudes), 2) motivación (seguridad, estatus, economía, etcétera.)	• APLICACIÓN DEL PRODUCTO: acero, madera y otras materias primas son utilizadas para distintas finalidades por diferentes empresas.
	• GEOGRAFÍA: el mismo criterio del mercado consumidor — la ubicación influye en el tipo de negocio y el esfuerzo de marketing de los vendedores.

- Ubicación — Al igual que en el mercado consumidor, los clientes se dividen según la región en la que se encuentran.

Para muchos clientes, la proximidad tiende a ser importante. Por ejemplo, para las editoriales, es buena estrategia tener filiales de ventas en las regiones donde se concentran los estudiantes.

- Aplicación del producto — Los clientes se dividen según el uso que hacen del producto o servicio.

Los hospitales, pequeños talleres mecánicos y grandes empresas industriales utilizan oxígeno y otros gases. Para los proveedores de esos productos, es lógico dirigir el esfuerzo de marketing según el tipo de aplicación.

6.4.2 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO META

Tras identificar los elementos de mercado que le interesan, el próximo paso del emprendedor consiste en elegir al **mercado meta** —grupo de consumidores específicos— que va a atender, a fin de concentrar los esfuerzos de la compañía en nichos donde sea mayor la eficiencia.

Para decidir qué mercados explorar, deben evaluarse los segmentos mediante indicadores como:

- Tamaño y crecimiento del mercado
- Atractivo
- Objetivos y recursos de la empresa

Estos indicadores permiten clasificar por prioridades a los grupos identificados (o segmentos) de acuerdo con el rendimiento probable, o respuesta esperada, con relación al esfuerzo de marketing de la empresa. La evaluación de los segmentos también permite descartar algunos grupos de consumidores que no son de interés para la actividad emprendedora.

6.4.3 DEFINICIÓN DE LA MEZCLA DE MARKETING

La mezcla de marketing es el conjunto singular de decisiones de cada empresa con respecto a dos de las cuatro P: producto, precio, plaza (o distribución) y promoción (figura 6-6). La mezcla de marketing es un concepto creado por Neil H. Borden en 1964. Las cuatro P son los parámetros que el emprendedor controla, pero que están sujetos a las influencias y restricciones del ambiente. El objetivo de las decisiones sobre esos parámetros es concentrar los esfuerzos en el mercado meta a fin de crear valor y recibir una respuesta positiva de los clientes potenciales.[3] Muchas de las decisiones de la mezcla de marketing implican la función de operaciones de la empresa, como se verá en el próximo capítulo.

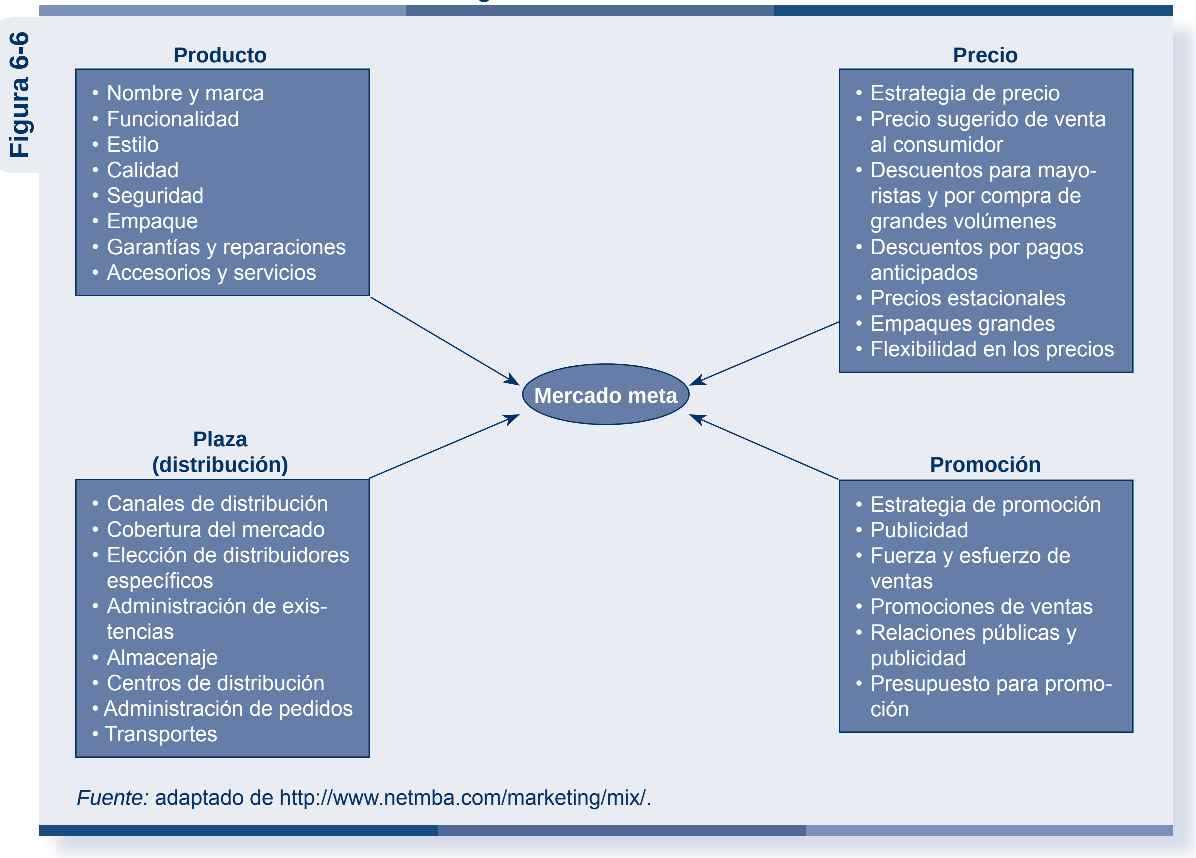
6.5 DECISIONES DE PRODUCTO

De manera general, los productos son entidades físicas y los servicios son labores que la empresa ofrece a sus clientes. Estas tareas pueden ser servicios personales sin que se utilicen productos o equipos, tal como una consulta psicológica. Algunos servicios implican el uso de equipos, como el de la renta de videos o la elaboración de pizzas. Otros están destinados a productos de los clientes, como el mantenimiento de vehículos y electrodomésticos. Algunos servicios no implican cualquier relación entre personas, como es el caso de la transmisión de programas de televisión.

En general, a los productos y servicios se les denomina, de igual modo, como productos. Un reloj es un producto, como lo es también una modalidad de préstamo bancario. Sin embargo, a lo mejor usted ya olvidó la expresión “no hay productos, sólo servicios”. Eso significa que las personas compran productos por la utilidad (objetiva o subjetiva) que éstos ofrecen. Es también una variante de la idea de misión, que ya se discutió en el capítulo 4.

Las cuatro P o la mezcla de marketing

Figura 6-6



Fuente: adaptado de http://www.netmba.com/marketing/mix/.

La mayoría de las empresas no ofrecen un producto, sino una mezcla de productos que se dividen en líneas. Esta variedad sirve para satisfacer diferentes necesidades y preferencias en relación con los mismos productos. Distintos sabores de pasta dental y empaques de tamaños desiguales ejemplifican este tipo de decisión.

6.5.1 DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

La diferenciación del producto es el esfuerzo de la empresa para distinguir sus artículos de los que ofrecen los competidores, a fin de darles una identidad única y volverlos más deseables para el mercado meta.[4]

Es probable que todas las empresas busquen alguna ventaja comparativa para distinguir sus productos de los demás que están en el mercado. La función de marketing puede auxiliar en esta tarea mediante las siguientes técnicas:

Diseño

Mediante un estudio de mercado (investigación entre los consumidores potenciales) es posible conocer las preferencias y diseñar la apariencia del producto, a modo de agradar a los consumidores y atraerlos con esa ventaja. Es el caso del diseño de muebles y automóviles. En las empresas prestadoras de servicios, el diseño de los servicios que se van a ofrecer es también una

diferenciación. Por ejemplo, las compañías de aviación pueden diferenciarse al ofrecer distintas rutas de viaje o itinerarios para determinados grupos, tales como los jóvenes y los jubilados.

Empaque

La estrategia del empaque puede determinar el éxito o el fracaso de un producto, en especial cuando se trata de artículos cuyos niveles de calidad sean similares. Así ocurre en el caso de artículos de limpieza, como jabón en polvo, el cual es ofrecido por la misma marca en empaques de plástico o papel para que el consumidor decida. Otro ejemplo es el empaque de los helados, que más adelante puede utilizarse como recipiente para guardar alimentos. Además de la practicidad que el empaque puede ofrecer al consumidor, también es importante su apariencia, la cual puede llegar a agradar tanto que el consumidor decida el producto solamente por su aspecto. El empaque también puede ser un factor definitivo en la publicidad del producto. Un ejemplo interesante de su importancia en la decisión de compra es el de los alimentos para bebés, que hasta hace poco tiempo se vendían en su mayoría en latas. Más tarde, el interés de las madres por ver el producto que estaban comprando llevó a los fabricantes, como Nestlé, a ofrecerlo en pequeños frascos de vidrio.

Marca

La marca puede ser un método de identificar productos y diferenciarlos de los que ofrece la competencia. La marca registrada es la forma de identificación legal que protege al artículo e impide que otras empresas lo utilicen. Algunas marcas son tan sólidas que se han convertido en referencia del producto, tales como el Danonino, que es una marca, pero que se convirtió en la forma de referirse a cualquier yogur tipo *petit suisse*.

6.5.2 CALIDAD

La calidad es un concepto complejo e interdisciplinario. La abordamos en diferentes partes de este libro bajo distintos enfoques. Desde la perspectiva de las decisiones que toma el emprendedor sobre el proyecto del producto, se pueden considerar las siguientes definiciones de calidad:

Desempeño. Abarca las características operativas originales de un producto. Para un automóvil, el desempeño comprende la aceleración, el frenado, la dirección y el consumo de combustible. En los servicios, desempeño significa disponibilidad y rapidez.
Accesorios. Son complementos de las características operativas primarias; por ejemplo, distribución de diarios en los aviones o discos compactos en los automóviles.
Confiabilidad. Es la probabilidad de que el producto o servicio funcione de forma satisfactoria en un periodo determinado.
Durabilidad. Es la medida temporal del uso de un producto, antes de que ya no sea factible repararlo y resulte más atractivo sustituirlo.
Facilidad de mantenimiento. Se refiere a la facilidad de reparar o realizar el mantenimiento de un artículo.
Estética. Es lo relativo a la apariencia o efectos que un producto o servicio tiene sobre los cinco sentidos, lo cual depende de preferencias personales.
Calidad percibida. Se refiere a las percepciones subjetivas con respecto a los productos y servicios. Por ejemplo, “la calidad de un hotel es directamente proporcional al grosor de sus toallas”.

Excelencia. Es lo mejor que se consigue hacer en cualquier dimensión del desempeño de los productos y servicios.

6.5.3 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

La mayoría de los productos tiene un ciclo de vida. Éste comprende las diferentes etapas de posicionamiento del producto en el ambiente. Las decisiones de marketing están influidas por la fase en la que el producto está dentro de su ciclo de vida el que, por lo general, es de cuatro fases (figura 6-7)[5]:

Fase introductoria

Es la fase inicial, en la que se informa a los consumidores sobre el nuevo producto. Se planea la promoción para introducir el artículo en el mercado y lograr que los consumidores presten atención al lanzamiento. En esa fase, los precios estratégicos pueden ser de **penetración** o de **descremado** (los cuales se explican en la próxima sección de este capítulo).

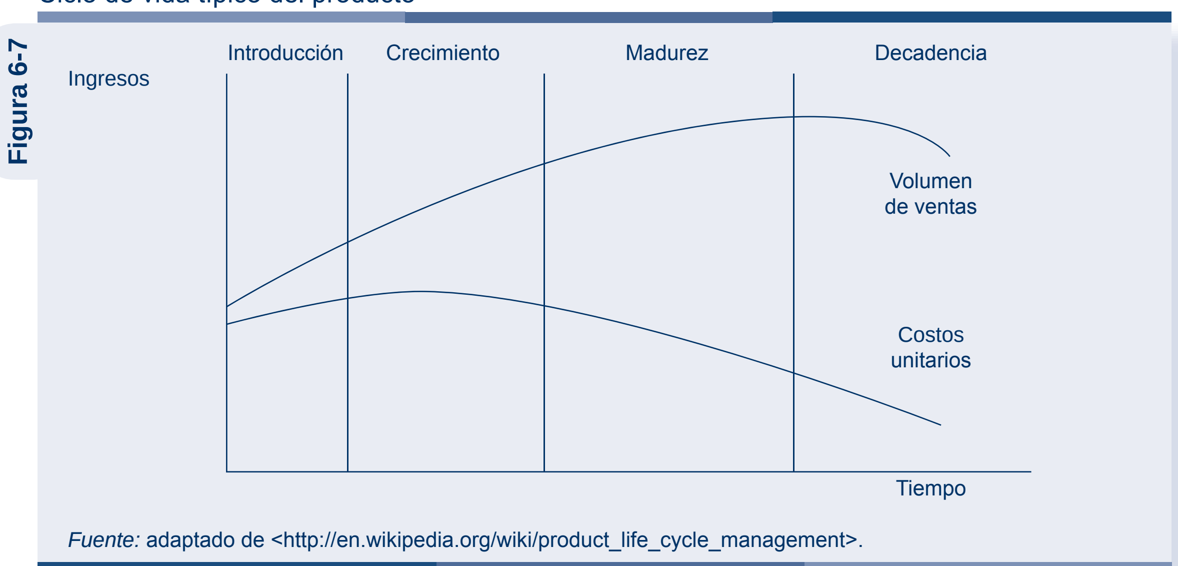
Fase de crecimiento

Es el periodo en el que las ventas están en rápido crecimiento. La promoción intenta reforzar las características del producto; y su precio, si es inédito, tiende a reducirse por la entrada de competidores en el mercado.

Fase de madurez

Periodo en el que la competitividad es mayor. En esta fase, el marketing debe ser laborioso para mantener a los consumidores antiguos e intentar la conquista de nuevos. Se utilizan técnicas de promoción o diferenciación por el cambio de diseño o empaque del producto o mediante la estrategia del precio.

Ciclo de vida típico del producto



Fuente: adaptado de <http://en.wikipedia.org/wiki/product_life_cycle_management>.

Fase de decadencia

Periodo en que las ventas caen debido a la disminución de la demanda o a la intensidad de la competencia. Los emprendedores deben estar atentos y prepararse para esa fase a fin de no experimentar una decadencia brusca del negocio.

6.6 DECISIONES DE PRECIO

El precio es una de las principales resoluciones que la empresa debe adoptar, ya que es un factor determinante en la decisión de compra y una de las variables que genera la utilidad. De hecho, algunas veces el precio es el único elemento que hace la diferencia con los competidores. Nada afecta con mayor rapidez las ventas que los cambios de precios, y establecer el más adecuado no es una tarea fácil. Si la empresa lo eleva demasiado, sus ventas pueden ser bajas y, por otro lado, si varía poco, podría sacrificar utilidades potenciales. El precio de venta correcto depende de muchas variables, las cuales se analizan a continuación. El precio de costo, que constituye la base para la determinación del precio de venta, se explicará en el capítulo 10.

6.6.1 FACTORES QUE AFECTAN LA DECISIÓN DEL PRECIO

La decisión del precio está determinada por los costos de producción y de ventas, por la competencia, por la demanda de los consumidores y por las necesidades de los revendedores y mayoristas que distribuyen los productos para los clientes finales. Además, los objetivos de marketing de cada empresa, las reglamentaciones gubernamentales y las percepciones de los consumidores también influyen en el precio.[6] Consideremos enseguida estos tres últimos factores.

Objetivos de marketing de la empresa. El primer paso en la determinación del precio es combinarlo con la estrategia de marketing de la empresa. ¿Cuál es la meta? ¿Aumentar la participación en el mercado, mejorar las ventas, aumentar las utilidades, proyectar una imagen particular o combatir a los competidores? El precio debe definirse de acuerdo con las respuestas a esas preguntas.

Reglamentación gubernamental. Los gobiernos ponen reglas para determinar los precios en muchos países. A fin de proteger al consumidor y mantener una competencia justa, los gobiernos intervienen en los mercados. En otros casos, el gobierno está monitoreando el mercado y publica la información que recaba para compartirla posteriormente con los consumidores, tal como es el caso, en México, de la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO).

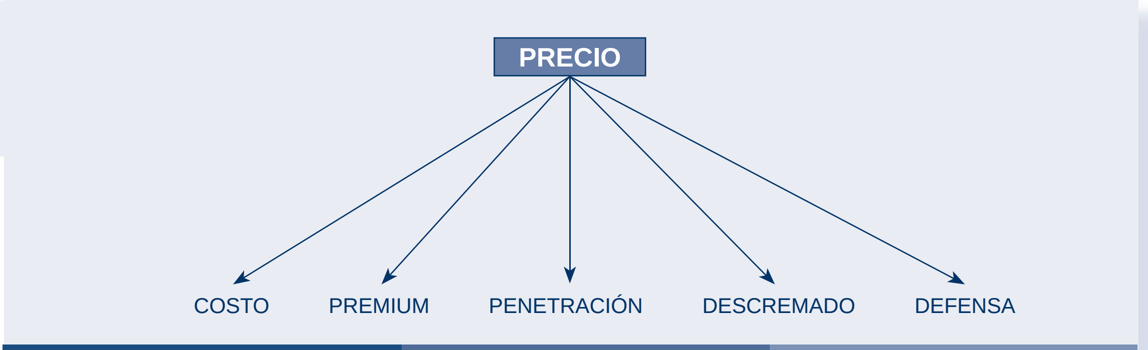
Percepciones del consumidor. Otro concepto es la percepción de calidad que el precio genera entre los consumidores. Cuando piensan en comprar, las personas suelen concebir un precio neto. Un precio bajo imprevisible provoca un susto, lo cual hace que el consumidor presuponga que el producto es de baja calidad. Por el contrario, si lo repentino es un precio elevado, los consumidores se cuestionan si en realidad el artículo vale lo que se pide por él.

6.6.2 ESTRATEGIAS DE DETERMINACIÓN DEL PRECIO

Definir un precio que funcione para el producto es como jugar ajedrez. Son muchas las variables que deben coordinarse en forma minuciosa para ello. A continuación se examinan cinco estrategias para determinar los precios (figura 6-8).[7]

Cinco formas de definir precios





Precio de acuerdo con el costo de producción

Muchas empresas tan sólo determinan el precio al estimar el costo unitario de producción del producto o servicio, al cual le agregan un margen de utilidad. Sin embargo, las empresas por lo general toman en cuenta los precios de los competidores a fin de evitar fijar precios mayores a la competencia. Es importante recordar que el costo unitario de producción depende del volumen de producción. Para productos sujetos a economías de escala, el promedio del costo unitario de producción disminuye con el aumento de volumen de producción. La estrategia de precios debe estar atenta a la economía de escala.

Precio premium

Un producto inédito o que posee una ventaja competitiva indiscutible tiene la posibilidad de venderse a precios superiores al promedio de mercado y aún así tener una fuerte demanda. Este es el caso de productos como automóviles Mercedes Benz y plumas Montblanc, que ofrecen prestigio y **estatus** relacionados con la marca.

Precio de penetración

Una empresa que después de su inicio desea conquistar una buena participación en el mercado puede utilizar la práctica de fijación de precios conocida como **penetración**, que consiste en trabajar con precios bajos. Es el caso de las nuevas actividades emprendedoras inmobiliarias, para las cuales muchas veces se fija un valor de servicios y mantenimiento inferior al costo real para facilitar la venta de los inmuebles. No obstante, esa estrategia puede ser peligrosa. Cuando se cobran precios inferiores al valor real, existe el riesgo de que la calidad se deprecie en función de la percepción que se asocia con el precio. Además, después de conquistar a los consumidores deseados, la empresa aumentará el precio, creando así una situación difícil de manejar.

Precio de descremado

La estrategia del precio de descremado consiste en establecer un precio alto en la fase de introducción del producto, aprovechando que es inédito, y disminuirlo a medida que el artículo deja de ser una novedad o que otros competidores dentro de la misma categoría entran en el mercado. Un ejemplo de esto es el de las cámaras fotográficas digitales. El precio de descremado también puede verse como una estrategia para alcanzar capas potenciales de clientes por el pago máximo que cada una está dispuesta a efectuar. Primero se lanza el producto a un precio elevado y lo adquieren quienes puedan pagar por él. Después, si ese mercado se llega a agotar, se disminuye el precio para llegar a otra capa de consumidores y así en lo sucesivo.

Precio de defensa

Algunas decisiones de precio se toman para defender la participación en el mercado. Nos referimos a la estrategia del precio de defensa. Si la empresa percibe que el precio de mercado del producto está disminuyendo, lo reduce, a fin de mantener a sus consumidores. Por lo general, esta situación se observa en las firmas de computadoras, que disminuyen sus precios si el competidor hace lo mismo.

6.7 DISTRIBUCIÓN

La función de distribución implica el reparto físico de los productos y la creación de relaciones intermediarias que orienten y apoyen el movimiento de los artículos hasta los consumidores. A estas relaciones se les llama **canales de distribución**. El canal de distribución del producto representa el eslabón entre el productor y el consumidor. Un bien no tiene valor si no está al alcance del consumidor.

La distribución desempeña un papel fundamental en la función de marketing de la empresa, así como en la dinámica propia del negocio. Asimismo, es importante para que la actividad emprendedora genere utilidades, pues es responsable de los costos de entrega del producto a los consumidores. Esto requiere de la compañía una estrategia y un sistema eficiente de distribución y entrega. En este capítulo sólo abordaremos la elección de los canales de suministro. En el siguiente discutiremos la administración de la distribución física.

6.7.1 TIPOS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La mayoría de las empresas no vende sus productos en forma directa a los consumidores finales, aun cuando el recurso de Internet ha facilitado este proceso. Por lo general, los productores trabajan con agentes intermediarios —o minoristas— para ofrecer sus bienes a los compradores. Los minoristas compran a los productores y venden las mercancías. Sin compradores intermediarios, el proceso de compraventa sería más caro y lento.

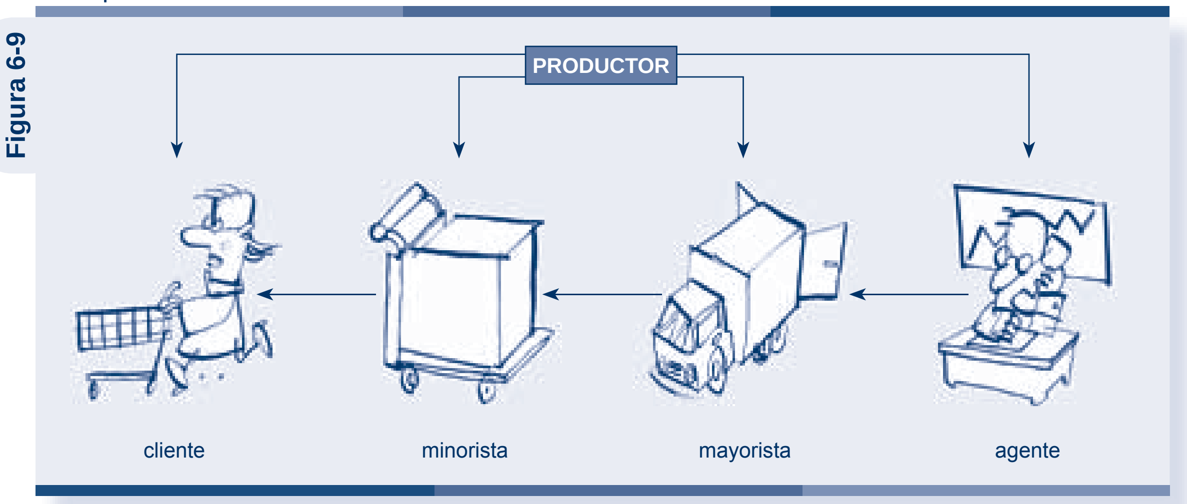
Las firmas que adquieren bienes de transformación para utilizarlos en sus operaciones industriales ejecutan un proceso directo con los proveedores, lo cual acorta el canal de distribución. Por el contrario, el canal de distribución de productos para los consumidores es más largo y complejo. Existen cuatro formas principales de distribución de productos, una directa y tres indirectas (figura 6-9).[8] La distribución dual, o multicanal, es la que ocurre cuando una empresa utiliza más de un canal de distribución.

Distribución directa

En ciertos casos, no existen intermediarios entre productor y consumidor. La distribución va en forma directa del primero al segundo. Los empresarios que realizan ventas directas a los consumidores mediante catálogos, transacciones por teléfono e Internet utilizan canales de distribución simples. Las editoriales venden libros de manera directa al público a través del sitio de la empresa y utilizan el correo como forma simple de distribución y entrega del producto.

Principales canales de distribución

Figura 6-9



Distribución indirecta

En la distribución indirecta hay uno o más intermediarios en la relación entre productor y consumidor. Las principales formas de distribución indirecta son las siguientes:

- Del productor al minorista y de éste al consumidor. Es la más común de las prácticas de distribución; los fabricantes venden sus productos a los minoristas y éstos, a su vez, a los consumidores. Es el caso de la empresa Bimbo, en México, que vende a los consumidores en un sinfín de tiendas minoristas.
- Productor-mayorista-minorista-consumidor. Los productores venden sus artículos a los mayoristas, quienes los venden a los minoristas y éstos a los consumidores. Este proceso es en particular atractivo para los pequeños productores que tienen pocos recursos para vender o efectuar entregas directas a los diversos minoristas.
- Productor-vendedor o agente-mayorista-minorista-consumidor. Un canal adicional, el vendedor o agente, es común en ciertos sectores, tales como el agrícola, en el que se requieren especialistas para negociar transacciones o clasificar y dividir mercancías.

En el caso de las empresas de servicios, dado que la entrega de éstos exige un contacto directo entre el proveedor y el usuario, la distribución en la mayoría de las veces se realiza mediante un canal directo. No obstante, hay situaciones que involucran intermediarios; por ejemplo, las compañías aéreas y los hoteles, que venden pasajes de avión y hospedaje a las agencias de viajes.

6.7.2 FUNCIONES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales intermediarios de distribución son importantes porque desempeñan determinadas funciones necesarias para el marketing, con mejores resultados que los del productor o consumidor. Las principales tareas de los intermediarios son:

Fraccionar. Es la actividad de dividir para adecuar las grandes cantidades producidas a las demandas personales de cada consumidor. Son pocos los clientes individuales que adquieren toda una producción. El intermediario hace posible que los grandes volúmenes estén disponibles en pequeñas porciones.

Dirigirse al mercado meta. A través de un intermediario específico se pueden reunir productos que pertenezcan a una misma categoría o segmento de consumo, lo cual agiliza las ventas. Es lo que ocurre en los almacenes que reúnen, en diferentes días, vendedores de flores, frutas, verduras y otros productos.

Ofrecer información. El intermediario proporciona al productor datos sobre el mercado y cotizaciones de precios.

Transferir riesgos. Cuando se utilizan negociantes intermediarios, es posible transferir, de forma parcial o incluso total, los riesgos del negocio por medio de la transferencia del derecho a los bienes.

6.7.3 FACTORES DETERMINANTES DE LA ELECCIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Una selección eficaz de los canales de distribución depende de factores como el tipo de producto, el mercado meta o el tamaño de la empresa y sus objetivos. En general, la elección del canal de distribución resulta del número de minoristas que venderán sus mercancías, del costo distribución y del control de la salida de los productos hasta el consumidor final.

Cobertura del mercado

La cobertura apropiada del mercado —el número de mayoristas o minoristas que venderán los productos— varía de acuerdo con el tipo de mercancía. Los artículos con precios relativamente bajos, como los bolígrafos, se venden mejor al estar disponibles en muchos establecimientos. Por el contrario, bienes como frigoríficos y estufas deben venderse en centros comerciales, dado que los consumidores acostumbran comparar productos similares y precios. Para ese tipo de artículos, la mejor estrategia es el uso de la distribución selectiva, que consiste en vender a un número limitado de revendedores que puedan ofrecer el producto a precios atractivos y poner a disposición un servicio de apoyo para el comprador. Incluso, hay bienes específicos o caros que no se venden en forma directa al consumidor, para los cuales la mejor estrategia es la venta mediante un distribuidor exclusivo o un solo revendedor en cada establecimiento.

Costo

El costo es el factor principal que determina el momento de elegir un canal de distribución. Por lo general, las empresas pequeñas y nuevas no cuentan con recursos para contratar una amplia fuerza de ventas, suficiente para vender de forma directa a los consumidores, o em-

plear mayoristas y minoristas, o incluso construir centros de almacenamiento y distribución y comprar camiones u otras formas de transporte de productos. Los emprendedores deben prestar atención al costo de la distribución, a fin de que ésta no resulte con un alto costo y reduzca los rendimientos del negocio. Por otro lado, si el objetivo del emprendedor es un esfuerzo inicial para que su producto esté disponible para un gran número de consumidores y regiones geográficas, el costo elevado inicial puede dar rendimientos con las ventas y el reconocimiento de sus productos en diversos establecimientos.

Control

El tercer punto que debe considerarse es el control de cómo, dónde y cuándo se vende el producto. Los fabricantes no pueden forzar a los revendedores a promover, servir, vender o entregar de forma rápida y eficiente sus productos. Canales de distribución muy largos significan menos control para los empresarios, lo cual trae consigo un gran número de intermediarios de venta. En repetidas ocasiones, el control se convierte en algo fundamental cuando la reputación del productor está en juego.

6.8 PROMOCIÓN[9]

Promoción es la acción de informar o recordar a los consumidores sobre un artículo o marca mediante varias técnicas de comunicación y persuasión. Dependiendo del producto o servicio, la promoción puede hacerse antes, después o junto con las actividades de producción, fijación de precios y distribución. Algunos servicios que se realizan bajo pedido, como los proyectos de consultoría, se promueven antes de establecer su precio. Quizá la fijación de precios anteceda a la promoción de la mayoría de los productos.

La promoción puede utilizarse para que los consumidores sepan que existe un producto nuevo, o bien para que recuerden que ya existe y cuáles son sus cualidades y ventajas en relación con el de los competidores. Además, se usa para proteger la imagen del producto o servicio y mantener su participación en el mercado. Una promoción eficaz puede aumentar la demanda del producto o servicio.

Las cuatro formas más utilizadas por las empresas para promover los productos y servicios son las siguientes:

- Publicidad.
- Representantes de ventas.
- Ofertas promocionales.
- Relaciones públicas.

6.8.1 PUBLICIDAD

La publicidad es la forma de divulgación de un producto o servicio mediante la comunicación masiva: televisión, periódicos, carteles (espectaculares). Aunque en general sea más costosa que otros métodos de promoción, la publicidad tiene a su favor el hecho de que puede llegar a muchos consumidores. Existen varios medios para hacer publicidad de productos y servicios (cuadro 6-3).

6.8.2 REPRESENTANTES DE VENTAS

El representante de ventas es la persona que tiene una influencia directa en los compradores. Puede entrar en contacto con los revendedores de los productos o con los consumidores finales.

6.8.3 OFERTAS PROMOCIONALES

Las ofertas promocionales son actividades que tienen el objetivo de influir en los consumidores y convencerlos, al ofrecerles alguna ventaja, de comprar o utilizar determinados bienes o servicios. Las ofertas promocionales pueden ser:

- Descuentos: para aumentar la demanda, se ofrecen descuentos promocionales.
- Cupones: se distribuyen en revistas y periódicos para alentar a los consumidores a comprar el artículo. Puede ser un cupón de descuento, que regale un segundo producto al comprar el primero, o un cupón que dé derecho a ganar la mercancía o servicio, siempre con miras a obtener la lealtad del cliente.

Cuadro 6-3 Medios de publicidad

Periódicos	Los negocios pequeños y grandes acuden a los periódicos para promoverse. Es una forma de llegar a una región en particular o a un territorio grande, dependiendo del vehículo de comunicación utilizado.
Revistas	Tienen la misma ventaja que el periódico, aunque en ciertos casos ofrecen la posibilidad de la divulgación nacional e internacional.
Radio	La radio es un medio que “conversa” con el consumidor. Le permite dar a conocer su bien o servicio a un público seleccionado de acuerdo con el tipo de programación de las emisoras elegidas.
Televisión	También admite la conversación con una audiencia y ofrece la ventaja de que el producto o servicio puede verse. La publicidad puede insertarse en los intervalos de programas destinados al mercado meta.
Internet	Permite la publicidad dentro del sitio de la empresa y en otros portales. También ofrece la divulgación a través de correos electrónicos. La eficacia de este medio es aún cuestionable.
Ventas por teléfono	Es la promoción de productos y servicios por la vía telefónica. Es un medio de eficacia dudosa y está sujeto a muchas críticas, dado su carácter intrusivo.
Espectaculares	Llaman la atención del consumidor en lugares públicos.
Otros	Existen otras formas de publicidad, tales como la divulgación en medios de transporte, camisetas, gorras, etcétera.

- Muestras gratis: alientan al consumidor a experimentar nuevas marcas y productos.
- Obsequios: animan al cliente a utilizar la tarjeta de crédito y obtener descuentos o viajes por aerolíneas específicas y ganar millas.

6.8.4 RELACIONES PÚBLICAS

Son actividades que tienen por objetivo crear y/o mantener una imagen pública favorable. Las empresas hacen relaciones públicas mediante la comunicación con el público en general, el cual incorpora a los consumidores potenciales. Una estrategia eficaz de relaciones públicas transmite una buena imagen para los productos de la empresa.

Algunas compañías cuentan con un departamento de relaciones públicas, el cual es responsable de la información sobre la empresa y sus productos y servicios. Con frecuencia, ese departamento utiliza los medios de comunicación para informar.

Las actividades más comunes de relaciones públicas son las siguientes:

- Eventos especiales: apoyo a eventos especiales; por ejemplo, maratones y festivales, con miras a promover el producto o la empresa.
- Información oficial (boletines de prensa): una breve notificación escrita que la empresa produce para la prensa y que le permite actualizar la información sobre productos y operaciones. También es muy utilizada para aclarar datos respecto a falsos rumores acerca de la compañía que pueden afectar su reputación.
- Conferencia de prensa: es una reunión que informa sobre acciones que la empresa va a tomar.

I. CUESTIONARIO PARA SU PLAN DE NEGOCIOS

1. ¿Cuáles son sus productos o servicios?
2. ¿Cuál es su mercado meta? ¿Quiénes son sus clientes específicos?
3. ¿Cómo va a definir el precio de sus productos y servicios?
4. ¿Qué canales de distribución pretende utilizar?
5. ¿Cuáles serán las estrategias de promoción de su empresa?
6. ¿Cuáles son los principales retos que le presenta el mercado donde se desempeña?

II. PREGUNTAS PARA ESTUDIO

Con sus propias palabras conteste las siguientes preguntas. De ser posible, entreviste a emprendedores que le ayuden a encontrar las respuestas.

1. Explique el proceso de compra. Para ello, utilice casos específicos, como usted mismo o personas a las que conoce.
2. ¿De qué modo puede influir la cultura en el proceso de compra de los consumidores?
3. ¿En qué puntos se basa la planeación estratégica de marketing?
4. ¿Por qué las empresas procuran segmentar el mercado? ¿Qué variables se utilizan para la segmentación?
5. ¿Qué factores pueden afectar la decisión de establecer los precios?
6. ¿Cuál es la importancia de la distribución en marketing?
7. ¿Cuáles son las principales formas de distribución de los productos?
8. ¿Qué es la promoción del producto y cuáles son sus formas?
9. ¿Cómo puede promoverse el producto?

III. ESTUDIO DE CASO: "Nuestro Mercedes"

La última unidad del Mercedes Benz Clase A fabricado en Brasil se concluyó a finales del año 2005. Enseguida se cerró la fábrica. La ensambladora brasileña que producía el vehículo tenía capacidad de manufactura para 70,000 automóviles al año, pero desde el inicio de la producción se vendieron nada más 60,000 unidades.

En 1999, Mercedes Benz comenzó a producir la Clase A en Brasil. Con una inversión de 820 millones de dólares, la fábrica de Juiz de Fora, en Minas Gerais, que ya había iniciado la producción del vehículo, se inauguró el 23 de abril de ese año. La unidad contaba con los procesos de fabricación más avanzados provenientes de Alemania, Estados Unidos y Japón.

La actividad emprendedora recibió grandes incentivos de los gobiernos municipal, estatal y federal, y generó un número significativo de empleos. Para la unidad de Juiz de Fora se contrataron 1,500 operarios, de los cuales 900 fueron seleccionados en la propia región y 200 habían sido capacitados por Mercedes Benz en Alemania. En las empresas proveedoras, el número de trabajadores involucrados en la producción de suministros llegaba a 622 y se generaron alrededor de 5,000 empleos indirectos.

Al principio se producían cerca de 22 automóviles al día. Tras la inauguración, la cifra ascendió a 33. De acuerdo con las estimaciones, en 1999 se fabricarían 40,000 vehículos y en el año 2000 se pretendía crecer a 70,000. En el primer año, las exportaciones corresponderían a casi 15% de la producción, es decir, seis mil automóviles, y su destino principal sería Argentina. Las perspectivas de lanzamiento de la Clase A en Brasil eran optimistas. Se desarrolló una campaña de marketing con el tema "Nuestro Mercedes", que intentaba convencer a la clase media brasileña de que era posible tener un vehículo Mercedes Benz en la cochera. No obstante, la campaña fue uno de los mayores fracasos de la publicidad brasileña.

El automóvil de Clase A se destinó a los clientes que deseaban un vehículo compacto, ya que tenía todos los atributos de un modelo sedán de la marca. El modelo era una excelencia en términos de técnica y ofrecía un paquete de tecnología y seguridad inigualable en Brasil. Sus principales características eran: control de estabilidad (ESP), control de tracción (ASR), dos bolsas de aire, frenos de disco con sistema antibloqueo (ABS), distribución electrónica de presión entre los ejes (EBD), asistencia adicional de freno (BAS), dirección hidráulica, aire acondicionado, una luz de freno y otra de neblina. Todos los modelos eran de serie, desde el más simple hasta el A 160 Classic. En 99% de las situaciones cotidianas no se utilizaría el control de estabilidad, pero constituía una ventaja adicional importante.

El automotor Clase A llegó al mercado brasileño para conquistar una participación de entre 9 y 9.5%. En general, el modelo fue elogiado y sus compradores lo recibieron con agrado, aunque el alto costo de mantenimiento fue motivo de quejas.

En la época de su lanzamiento en el mercado brasileño, la Clase A 160, con 102 caballos de fuerza, comenzó a venderse a precios que oscilaban entre 32.4 mil y 42.2 mil reales (en ese entonces el dólar costaba $1.00). Algunos de los modelos competidores ya se estaban vendiendo en un rango de precios que variaba entre 25 mil y 30 mil reales. En el año 2000 se lanzó el modelo A 190, con 125 caballos de fuerza, a un precio un poco mayor.

Empero, el escenario no fue muy benigno para el producto en ambos modelos. Las ventas fueron inferiores a lo esperado, lo cual desde los primeros seis meses se percibió, después del inicio de la producción. En 1999, cuando se esperaba vender 30 mil unidades, sólo se distribuyeron 6.6 mil automóviles a las 53 concesionarias de la marca. El principal problema fue el precio elevado que se derivó de la revalorización del dólar con el fin del ancla cambiaria, en enero de 1999, lo cual hizo que aumentara el costo industrial del modelo. Tan sólo el motor del vehículo, importado de Alemania, correspondía a 30% del precio. El automóvil terminó siendo demasiado costoso para el segmento de mercado al que estaba dirigido. Por otro lado, aun cuando se recibieron solicitudes de algunas concesionarias para la fabricación de un modelo menos sofisticado y más accesible, la empresa optó por no hacer alteraciones para no perjudicar la imagen de la marca.

Pese a que no haya alcanzado sus objetivos en términos de la conquista del mercado, la Clase A encontró un verdadero mercado en Brasil. Hasta la suspensión de la manufactura, cerca de 600 personas al mes —de las clases A y B— compraban un Clase A, a pesar de saber que no sería fácil revender el automóvil y que el modelo había dejado de producirse. El vehículo fue del total agrado de los consumidores a quienes les gustaba mostrar un “ascenso profesional”. De acuerdo con algunos estudios, el diseño constituía el principal factor para la decisión de compra. En segundo lugar se encontraban la comodidad y el equipamiento para la seguridad.

Con la finalidad de rescatar la inversión efectuada en la ensambladora, Mercedes Benz decidió producir otro modelo destinado al mercado estadounidense: el Clase C. Más tarde, se inició la producción de otro vehículo destinado al mercado exterior: el Smart, otro automóvil pequeño. Sin embargo, esas iniciativas no impidieron que la fábrica tuviera una capacidad ociosa.

El Mercedes Benz comenzó a importar el modelo producido en Alemania, el Clase A 200, en la versión superior de la línea que, a un precio de $2,20 el dólar, llega a costar $129,900,00. El público seleccionado de la empresa ya no era aquel que estaba dispuesto a pagar 30 mil dólares en enero de 1999, sino, en palabras de sus directores, aquel “amante del Mercedes Benz que quiere adquirir un monovolumen para su hija, por ejemplo”.

Otro problema fue el hecho de que el monovolumen haya evolucionado en Alemania y la Clase A que se producía en Brasil se estancó. Así pues, la empresa decidió suspender la manufactura del modelo nacional y cerró la fábrica de Juiz de Fora.

El análisis comparativo de las estimaciones de ventas de la antigua Clase A y del nuevo modelo muestra el error que se dio. La evaluación de la ensambladora es que sólo se comercialicen 20 modelos por mes. Esto es una evidencia de que la previsión de Mercedes Benz fue muy optimista en la época en que se construyó la unidad de Juiz de Fora.

Preguntas

1. Analice el producto Mercedes Benz Clase A bajo la perspectiva de las cuatro P.
2. ¿Cómo se explica el fracaso del proyecto si se utilizan los conceptos de marketing?
3. ¿Por qué no funcionó la campaña promocional ("Nuestro Mercedes")?
4. ¿Qué lecciones sobre administración de empresas se pueden aprender del caso Mercedes Benz Clase A?

Referencias

1) http://www.netmba.com/marketing/market/definition/
2) Gregory M. Bounds y Charles Lamb, Jr. *Business*. Cincinnati: South Western, 1998.
3) http://www.netmba.com/marketing/mix/
4) Dan Steinhoff, *The world of business*. Nueva York: McGraw Hill, 1979.
5) Jeff Madura, *Business*. Cincinnati: South-Western, 2001.
6) Courtland Bovée y John Thill, *Business in action*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.
7) Idem, ibidem.
8) Courtland Bovée y John Thill, *op. cit.*
9) Courtland Bovée y John Thill, *op. cit.*; Jeff Madura, *op. cit.*

Capítulo 7

Operaciones

OBJETIVOS:

Al terminar el estudio de este capítulo, usted deberá ser capaz de explicar y utilizar las siguientes ideas:

- Función de operaciones.
- Desarrollo de productos.
- Proyecto del sistema de transformaciones.
- Producción esbelta.
- Cadena de suministro.

7.1 CONCEPTO DE OPERACIONES

La arcilla se transforma en ladrillo, el cual se lleva de la ladrillera a la tienda de materiales de construcción y enseguida a la obra, en donde se convierte en parte de una casa. En la obra, el ladrillo tiene más valor que en el depósito de dichos materiales, en donde a su vez adquiere un valor más elevado que en la ladrillera. Desde la extracción de materia prima hasta el término de los trabajos, se siguen varias etapas de transformación y valor agregado para los clientes.

La esencia de todo negocio es generar valor mediante la transformación de insumos en productos y servicios. El sistema de operaciones de la empresa se ocupa de la transformación y crea valor para los clientes y otras partes interesadas. Una de las principales tareas del establecimiento de una empresa es el montaje de su sistema de operaciones, el cual ofrece los productos y servicios concebidos por la función de *marketing* y seleccionados por las decisiones estratégicas (figura 7-1).

7.1.1 TIPOS DE TRANSFORMACIÓN

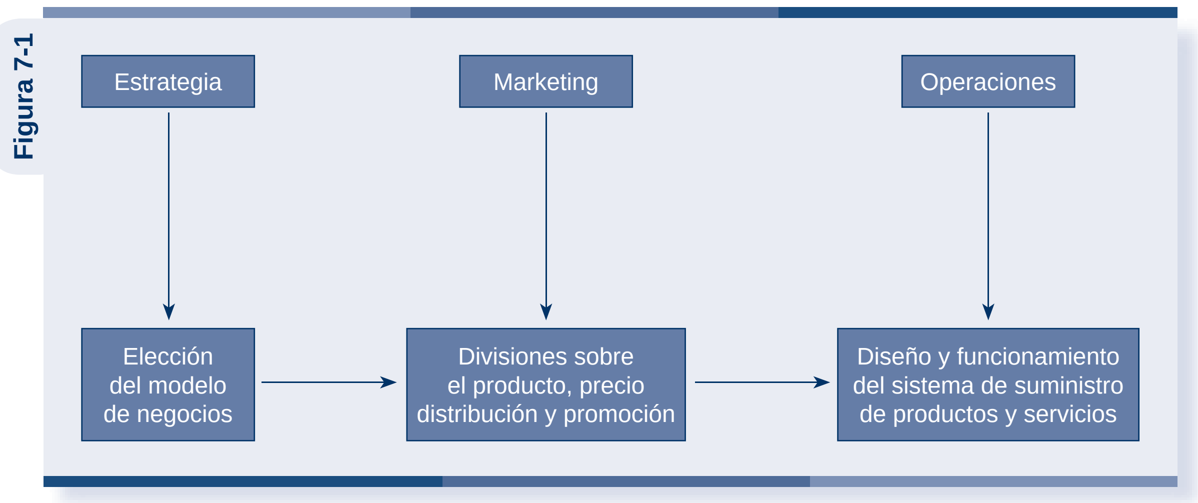
Existen diversos tipos de transformación. Por ejemplo:

- En las operaciones industriales, los insumos pasan por la transformación física o estructural. Éstos se cortan, estampan, montan, cuecen y así en lo sucesivo. En ocasiones se desmontan, como en el caso de los refrigeradores y talleres de desmantelamiento de automóviles.

- En ciertas empresas prestadoras de servicios, la alteración se realiza en el propio cliente; por ejemplo, cuando éste se corta el cabello, cuando se hace una cirugía plástica o adquiere competencias en un programa de capacitación.

El sistema de operaciones transforma las decisiones de estrategia y marketing en productos y servicios

Figura 7-1



- El transporte es una transformación que desplaza insumos o clientes. El desplazamiento de basura, la transmisión de programas de televisión o los viajes aéreos de placer o negocios son ejemplos de agregación de valor por medio del transporte.

El almacenamiento adiciona valor por medio de la protección de bienes y personas.

7.1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

El resultado de los procesos de transformación son productos y servicios. Como vimos en el capítulo anterior, éstos son comprados por los clientes debido a la utilidad que ofrecen. Esta idea ayuda al empresario a pensar en las razones que el comprador tiene para adquirir el producto o servicio y, al mismo tiempo, en las medidas internas de eficiencia de la empresa.

Las operaciones de producción industrial y de prestación de servicios son sistemas semejantes, tales como entradas, procesamiento y salidas. En la producción industrial, las entradas son materias primas, componentes, maquinaria y equipo, y mano de obra; el procesamiento es la transformación de las materias primas y de los componentes; y las salidas son los productos terminados. En la prestación de servicios, la entrada es la necesidad del cliente, el procesamiento es la prestación del servicio y la salida es la respuesta a los requerimientos del cliente. El cuadro 7-1 muestra las principales diferencias entre las operaciones de suministro de productos y servicios. Desde el punto de vista del cliente, quizá la diferencia más importante sea la imposibilidad de subsanar un servicio mal hecho; por ejemplo, no hay forma de reparar errores de decisión basados en previsiones erróneas (como en el caso que aparece en este capítulo) o una cirugía mal realizada.

Cuadro 7-1 Diferencias en el suministro de productos y servicios

PRODUCTOS	SERVICIOS
• Tangibles	• Intangibles
• Posibilidad de reparar o rechazar	• Imposibilidad de reparar o rechazar
• Consumo postergado	• Consumo inmediato
• Calidad fácil de medir	• Calidad difícil de medir
• Posibilidad de almacenar	• Imposibilidad de almacenar
• Dependiente de los equipos	• Dependiente de la mano de obra
• Contacto mínimo con el cliente en el proceso de producción	• Relación directa con el cliente durante el proceso de producción

7.1.3 CÓMO ORGANIZAR EL SISTEMA DE OPERACIONES

Para organizar el sistema de operaciones, el emprendedor debe resolver dos problemas: cómo proyectar y desarrollar el producto o servicio y cómo programar y montar el sistema de transformación. Estos problemas se ilustran por preguntas como las siguientes:

Proyecto del producto

- ¿Cuál es exactamente el producto o servicio?
- Si se trata de un producto, ¿cómo se monta?
- Si es un servicio, ¿cómo se ejecuta?

Proyecto del sistema de transformación

- ¿Qué insumos, instalaciones y equipos son necesarios para ofrecer el producto o servicio?
- ¿Quiénes son los proveedores?
- ¿Cuál es el volumen de operaciones?
- ¿Qué cantidad de producto se va a suministrar?
- ¿A cuántos clientes se va a atender?
- ¿Dónde debe entregarse el producto o servicio?
- ¿Cuál es el sistema de transporte?

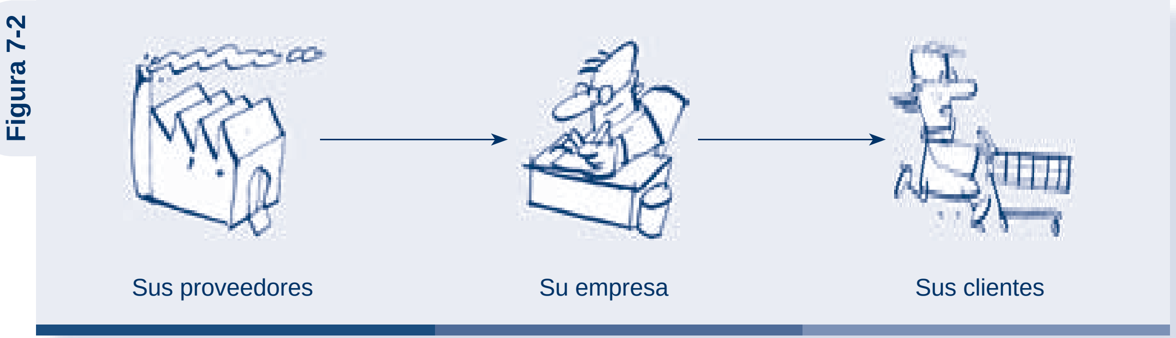
Las respuestas a estas preguntas definen la forma de administrar las operaciones de la empresa. La administración de las operaciones implica una compleja red de componentes, dentro y fuera de la compañía, que forman la cadena de suministro (figura 7-2). En el ejemplo del ladrillo, la cadena de suministro va desde la extracción de la arcilla hasta el final de la obra. Aun cuando usted sólo sea el propietario del depósito de materiales de construcción, es conveniente que comprenda el comportamiento de toda la cadena. Más adelante retomaremos este asunto.

Por ahora, analizaremos estos dos temas principales del proceso de administración de operaciones: el proyecto del producto y el proyecto del sistema de transformación (o el proyecto del proceso) (figura 7-3).

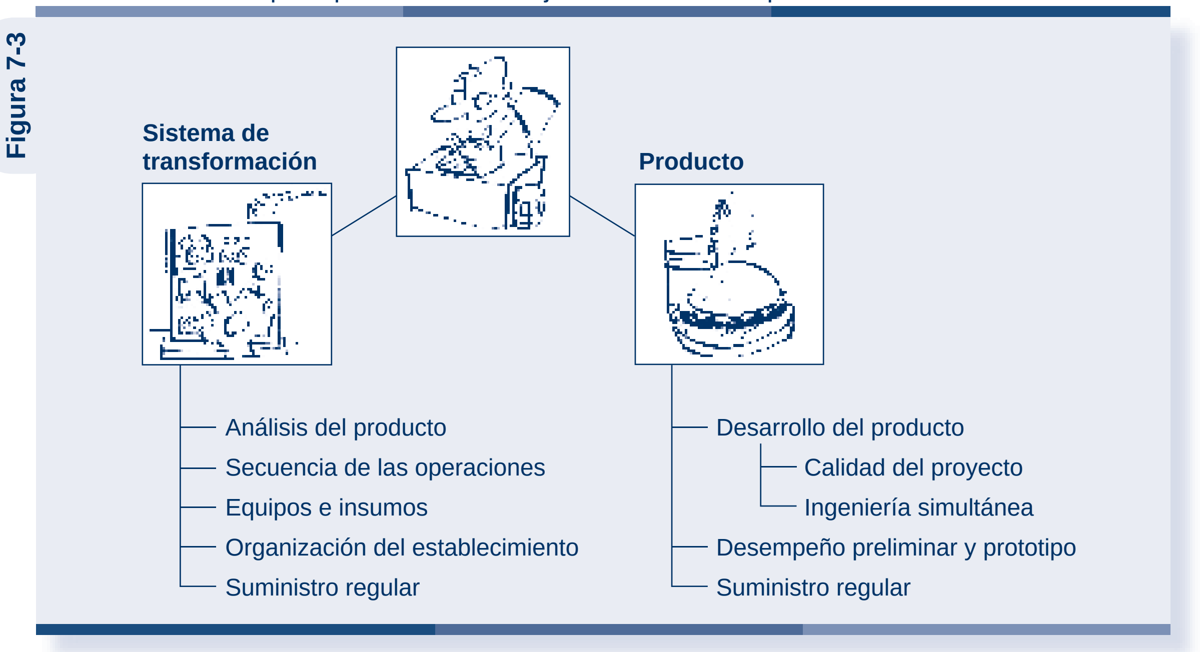
7.2 CÓMO DESARROLLAR EL PRODUCTO

Diseñar (o proyectar) productos y servicios es una de las cosas más importantes en la administración de operaciones de la empresa. Es el diseño del producto o servicio lo que transforma la idea del emprendedor en un resultado concreto. En lo sucesivo, utilizaremos con mayor frecuencia la palabra *producto* para designar tanto a los productos propiamente dichos como a los servicios.

Una visión resumida de la cadena de suministro



Las dos decisiones principales en el montaje del sistema de operaciones



7.2.1 DESARROLLO DEL PRODUCTO

Todo comienza con ideas que pueden nacer de las más variadas formas y pasan por un proceso de selección, como ya se vio en el capítulo 2. Las ideas de productos son la parte

más importante de cualquier negocio. Observe cómo las grandes corporaciones tratan a las ideas de sus colaboradores de forma confidencial, a fin de protegerlas de la competencia y del espionaje industrial. Los productos se desarrollan con base en las ideas y enseguida se estructura el proceso de transformación.[1]

En el desarrollo del producto, los emprendedores pueden utilizar dos ideas muy útiles que las grandes empresas crearon: calidad del proyecto e ingeniería simultánea (figura 7-4).

Calidad del proyecto

Lo más importante en el desarrollo de un producto con calidad de proyecto es el principio de que la *forma sigue a la función*; es decir, piense primero en la utilidad del producto y deje para después el formato. Para ello, identifique las necesidades que se van a satisfacer. La creatividad del emprendedor tiene una función importante en este proceso de diseño del producto. Sin embargo, siempre que sea posible, el emprendedor debe consultar al cliente para identificar sus requerimientos y facilitar el diseño del producto. Sobra decir que escuchar al cliente es fundamental cuando se trabaja bajo pedido.

Figura 7-4

Dos principios de desarrollo de productos



Por ejemplo, lea estas declaraciones de empresarios:

> "Lo primero, al pensar en un evento corporativo, es cómo promoverlo y mostrar las marcas que lo patrocinan, sin exageraciones. Es preciso pensar por dónde van a entrar las personas, cómo se va a iluminar el lugar y dónde se van a colocar las cajas acústicas. Cuando se contrata una empresa para montar un evento, lo último que se desea es que el sonido esté demasiado alto o una luz exagerada ciegue al orador. En ocasiones, es necesario contrariar la voluntad del cliente. Si lo que éste exige creara algún problema operativo, es imperativo convencerlo de que no es posible hacer lo que pide."[2]
>
> "La empresa de juguetes Mitra Officina de Criação utilizó las opiniones de los clientes para desarrollar sus productos: juegos antiguos en madera. Los niños querían algo más colorido y los adultos algo con un acabado fino. Con esto en mente,

se crearon juegos en cajas especiales, flexibles, con piezas coloridas y en formato de bichos. Además de la memoria y el raciocinio, los pequeños desarrollan la convivencia social con estos juegos."[3]

Cómo escuchar la voz del cliente

En resumen, primero debe identificar la utilidad del producto para el cliente y, acto seguido, elaborar una lista de las especificaciones funcionales (características del desempeño), que traducen las necesidades en términos del desempeño que debe presentar el producto. A medida que se investigan las necesidades y se vuelven más claras, las especificaciones funcionales se hacen evidentes. Dichas especificaciones describen el producto en el idioma que el cliente sabe hablar. Esto es lo que significa "escuchar la voz del cliente". He aquí algunos ejemplos de la voz del cliente:

- No quiero utilizar toallas que han sido usadas por otra persona.
- Espero que el vendedor me diga si la ropa se me ve bien o no.
- El empaque debe ser transparente para que yo pueda ver lo que estoy comprando.
- La suspensión del vehículo deberá ser capaz de aguantar un terreno hostil, como las calles con una gran cantidad de baches.
- Los juguetes no deben ser una amenaza para la salud o integridad de los niños.

Especificaciones técnicas

Después de escuchar la voz del cliente e identificar las especificaciones funcionales, es hora de definir las particularidades técnicas, que describen al producto con el lenguaje técnico de los especialistas: dimensiones, pesos, tasa de compresión, temperatura, etc. Para analizar la asociación de las especificaciones funcionales con las técnicas, utilice la tabla (figura 7-5) conocida por los especialistas como *primera matriz QFD* (despliegue funcional de calidad).

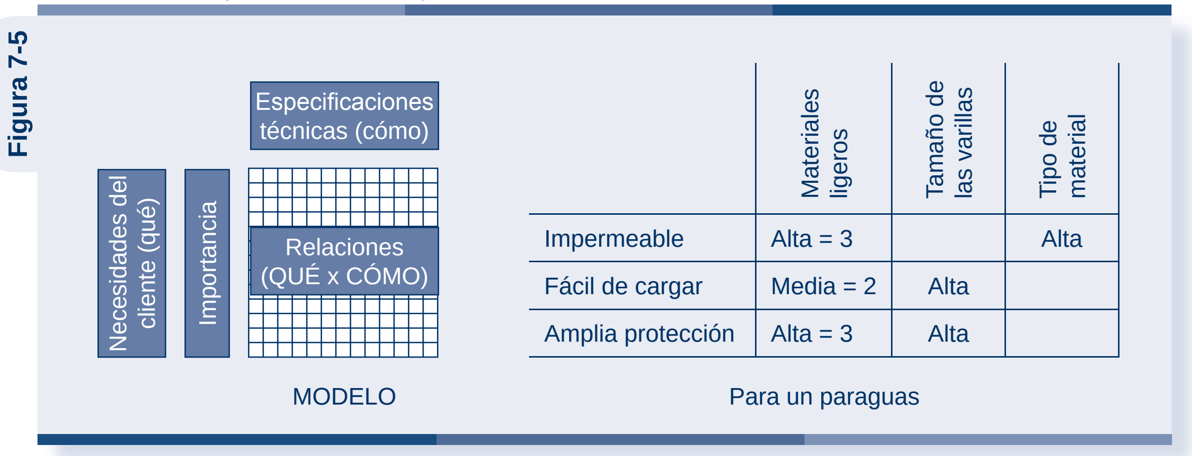
El uso de la matriz ofrece dos ventajas principales: 1) garantiza que se consideren todos los atributos deseados por los clientes en el diseño del producto y 2) evita el aumento de características técnicas que no tienen nada que ver con los deseos e intereses del cliente. No tomar en cuenta las especificaciones funcionales de forma adecuada significa correr el riesgo de diseñar el producto con características que el cliente no especificó y, lo que es peor, que éste no desea.[4] Es muy probable que usted conozca un producto (en especial electrónico) con funciones que nunca utilizó o que aumentan el costo sin agregar valor para el usuario.

Ingeniería simultánea

Una vez desarrollado, un producto o servicio se ofrece a los clientes de manera regular. Los ingenieros desarrollan los procesos para que los responsables de la producción puedan fabricarlo de manera sistemática. Es necesario que los proveedores desarrollen y produzcan con regularidad los componentes y las materias primas necesarias para su fabricación. Los técnicos lo instalan en la casa del cliente, se encargan del mantenimiento oportuno y prestan asistencia técnica en caso de que sea necesaria. Todas estas personas, que pertenecen a diferentes organizaciones, trabajan mejor si desde el inicio del desarrollo dan su opinión sobre cómo deben fabricarse el producto y sus componentes, cómo debe hacerse el mantenimiento, etcétera.

Hacer *ingeniería simultánea* significa exactamente eso: desarrollar el producto o servicio consultando a todas las personas y organizaciones que de alguna forma intervendrán en la producción, servicio o utilización del producto: proveedores, montadores, distribuidores, prestadores de servicios y, desde luego, el cliente. Esto puede hacerse al mismo tiempo que se escucha la voz del cliente o un poco después, cuando se definen las especificaciones técnicas y los procesos de producción.

La primera matriz QFD –ejemplo simplificado. La técnica del QFD es más compleja y tiene más detalles de los que se ilustran aquí.



	Materiales ligeros	Tamaño de las varillas	Tipo de material
Impermeable	Alta = 3		Alta
Fácil de cargar	Media = 2	Alta	
Amplia protección	Alta = 3	Alta	

Así como la técnica QFD garantiza que se escuche la voz del cliente, la ingeniería simultánea asegura que se escuchen las voces de otras partes básicas del desarrollo de los productos y servicios.

Además de acelerar el proceso de desarrollo, la ingeniería simultánea asegura la manufacturabilidad (es decir, la destreza para fabricar y montar el producto) y la facilidad de mantenimiento.

7.2.2 DISEÑO PRELIMINAR Y PROTOTIPO

El diseño en sí es la configuración del producto o servicio y la producción de un prototipo. Para muchos productos o servicios, el diseño como tal tiene un componente artístico y creativo que es determinante en su imagen y éxito. Un menú con la firma de un afamado chef es tan importante para la reputación de un restaurante como la firma de Armani para un traje o la de Niemeyer para un edificio. En todos los ramos de negocios, existe la posibilidad de acudir a grandes nombres del diseño para contribuir de una manera decisiva a la concepción del producto o servicio.

La primera versión del producto es un prototipo, que puede ser un modelo físico, una simulación por computadora, una representación del servicio o una primera unidad verdadera de un producto. Algunos ejemplos de prototipos son: maquetas de edificios, automóviles hechos de madera o arcilla, modelos computarizados, platos que se ofrecen para su degustación y crítica, el ensayo de una actuación teatral y un esbozo del guión de una obra de teatro o película.

Se pone a prueba el prototipo, ya sea por medio de una simulación o del desempeño real, tal como el primer vuelo de un modelo de avión o el ensayo general que precede a determinados eventos, como una nueva obra de teatro, la inauguración de un restaurante o los Juegos Olímpicos. La prueba permite evaluar el desempeño y la confiabilidad del producto, así como la reacción del usuario. Esto conduce a la corrección de errores y a mejoras en el proyecto, lo cual es un proceso continuo. Al mismo tiempo que el producto entra en proceso de suministro regular, ya se está iniciando también la próxima fase de desarrollo. La necesidad de desarrollo continuo se asocia con el ciclo de vida del producto, como vimos en el capítulo anterior.

7.3 PROYECTO DEL SISTEMA DE TRANSFORMACIÓN

Junto con el diseño del producto, es preciso organizar el proceso que va a abastecerlo con regularidad. Los detalles de la distribución física de las instalaciones de producción pueden variar de una empresa a otra, pero los principios se aplican a todos los tipos de negocios. Dentro de un centro comercial, una tienda necesita de una distribución distinta a la de un supermercado y una escuela tiene necesidades diferentes a las de una fábrica o restaurante. Sin embargo, para todas estas empresas y cualquier otra, la organización del espacio físico se basa en los mismos tipos de decisiones.

A continuación, veamos algunas directrices para la organización del espacio físico. Observe que estos lineamientos no siguen una secuencia exacta. En la práctica, usted podrá utilizarlas en el orden más conveniente.[5]

7.3.1 IDENTIFIQUE EL PRODUCTO O SERVICIO

El punto de partida para la organización del espacio físico es entender cuál es el producto o servicio y qué se necesita hacer para ofrecerlo. En primer lugar, debe saberse qué tipo de transformación se requiere (tabla 7-1). ¿Se trata de un servicio masivo, un producto personalizado o un pedido especial? ¿Será el cliente quien vaya a la empresa o ésta le hará llegar el producto? ¿Cuáles son los ingredientes, componentes, maquinaria y equipos que se requieren para ofrecerlo? ¿Cómo se combinan esos ingredientes?; es decir, ¿cuál es la "receta" del producto o servicio?

7.3.2 IDENTIFIQUE Y COLOQUE EN SECUENCIA LAS OPERACIONES

Una vez que ha definido el producto o servicio, deben identificarse las operaciones necesarias para crearlo y su secuencia. Para ello, diseñe un diagrama de flujo que muestre dónde comienzan y dónde terminan las operaciones (figura 7-6). El diagrama de flujo es sólo un diseño del proceso, no de la organización del espacio físico. Establezca también los tiempos estándares para cada operación.

7.3.3 IDENTIFIQUE EL EQUIPO Y LOS INSUMOS NECESARIOS PARA LAS OPERACIONES

Toda operación exige el empleo de equipos e insumos. Aun cuando sólo se trate de una silla para que el cliente se siente y haga una consulta, o de una sala de espera con una mesa y una

silla para la recepcionista, cualquier sistema de operaciones siempre utiliza una infraestructura. Un factor importante es la cantidad de equipo e insumos, lo cual definirá su *capacidad productiva*. La definición de este potencial depende del volumen planeado de operaciones y de las perspectivas de crecimiento del negocio, que, a su vez, se sujetan a la calidad de la información sobre la demanda, de las estrategias de competitividad y de la intuición. Como ya vimos en el capítulo anterior, se trata de una decisión crucial en el establecimiento y en la expansión de los negocios, pues determina la inversión financiera. Si la previsión de la demanda fuera incorrecta, la decisión podría ser desastrosa. Al tomar esto en cuenta, piense en las siguientes preguntas, entre otras:

- ¿Cuál es la demanda prevista para el producto o servicio? ¿Qué garantía tiene usted de que ese dato sea correcto?
- ¿Cómo pretende definir la capacidad productiva: con base en datos sobre la demanda o en su situación y sus ventajas competitivas?
- ¿Pretende usted instalar toda la capacidad productiva de una sola vez o comenzar con una capacidad pequeña, la cual irá creciendo conforme aumente la demanda?
- ¿Qué equipo, insumos e instalaciones se requieren para el suministro del producto o servicio? ¿Se trata de una operación industrial o de la prestación de un servicio? ¿Cuál es el volumen de las operaciones y cuáles son las cantidades de equipos e insumos? ¿Cuál es el tamaño de las instalaciones?
- ¿Quiénes son los proveedores de esos equipos, insumos e instalaciones? ¿Cuáles son los precios y normas de calidad de esos recursos productivos? Y en cuanto a los proveedores, ¿cuál es su capacidad de proporcionar servicios de mantenimiento? ¿Cuáles son las condiciones del ofrecimiento de estos servicios: precio, tiempo de respuesta, etcétera?

7.3.4 ORGANICE EL LOCAL DE LAS OPERACIONES

Otra decisión en el montaje del sistema de operaciones es la distribución física (del espacio). El territorio de las operaciones comprende tres ambientes: 1) instalaciones productivas, 2) existencias y mantenimiento y 3) departamentos de apoyo. La forma en la que se organiza el local de las operaciones determina el ritmo del proceso, el aprovechamiento del tiempo y del espacio, y la opinión del cliente sobre la calidad de las instalaciones. En muchos casos, la organización del espacio determina la calidad del producto o servicio, tal como la higiene en los hospitales y en los restaurantes.

Ya sea que se trate de instalaciones industriales o de la atención a los clientes, el espacio siempre debe organizarse de forma lógica con respecto al diagrama de flujo del proceso, de modo que facilite el desplazamiento de los empleados, de la materia prima y del producto que se esté elaborando. Existen diversas medidas de desempeño de los procesos productivos. Muchas tienen que ver con la forma en que se organiza el local de las operaciones. Más adelante retomaremos este asunto.

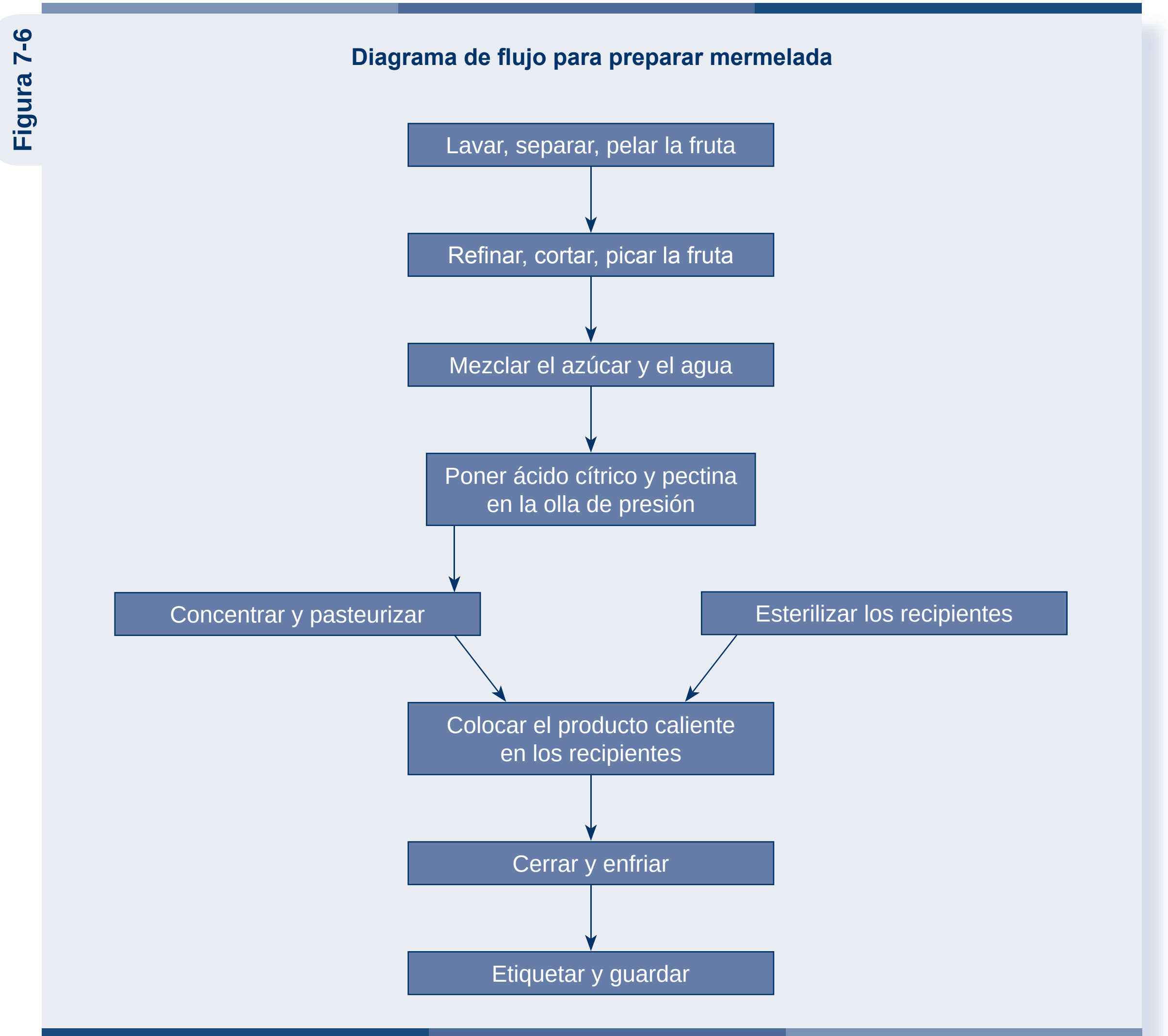
Hay dos formas básicas de organizar los procesos en el sitio de las operaciones: distribución física por producto (o línea de montaje) y distribución celular (o células de producción). En la mayoría de las empresas se hacen combinaciones de estas formas básicas.

Tabla 7-1 Tipos de sistemas de transformación

	TIPOS DE SISTEMAS DE TRANSFORMACIÓN	EJEMPLOS
PRODUCCIÓN CONTINUA	La producción continua (o producción por proceso continuo) se caracteriza por la elaboración y ofrecimiento de productos estandarizados de forma continua.	La gasolina, el alcohol, el azúcar, los jabones y los medicamentos son ejemplos de productos hechos por el modelo de producción continua. En el ramo de la prestación de servicios, bajo este modelo, están las empresas de saneamiento básico, telefonía, televisión y energía eléctrica.
PRODUCCIÓN EN SERIE	Las fábricas que trabajan con este modelo ofrecen grandes cantidades de piezas casi idénticas de un mismo producto o una cantidad pequeña de artículos. La línea de montaje es el método de trabajo de producción en serie. En ella, el producto se monta de forma gradual en una secuencia de operaciones estandarizadas, que pasa de un puesto de trabajo a otro, en el cual una combinación de personas y máquinas desempeña una tarea especializada, tal como colocar una puerta en un automóvil.	Los tornillos, los automóviles y las ollas se fabrican en serie. La línea de montaje no sólo se aplica a la manufactura de automóviles y camiones. Las empresas de comida rápida, como McDonald's, utilizan el mismo principio. Cada empleado tiene una función fija —en la cocina o en la caja— conforme los productos y clientes se desplazan en filas.
PRODUCCIÓN BAJO PEDIDO	En la producción bajo pedido, se hace un producto a la medida cada vez que el cliente lo desea, o se le atiende en cada ocasión que lo solicita. El cliente consulta el catálogo del proveedor, elige el producto o servicio y lo recibe en una forma personalizada.	Los restaurantes tradicionales, las fábricas de muebles, las oficinas de vehículos, los despachos de abogados y las empresas de consultoría trabajan de esa manera. En algunos casos, el cliente envía la solicitud con todas las especificaciones y detalles del producto, los diseños o planos y el material que se va a utilizar. De este modo, sólo queda la fabricación efectiva del producto a cargo del proveedor. Las modistas y los sastres trabajan (o lo hacían) de esta forma.
PERSONALIZACIÓN EN MASA	Algunas empresas operan con un sistema mixto de transformación, el cual combina la manufactura en serie y la hechura bajo pedido. En estos casos, se fabrica un producto en una línea de montaje y se adapta a las especificaciones de los clientes.	Un ejemplo es el caso de las empresas que venden computadoras personales. Hasta cierto punto, el equipo utiliza los mismos componentes, tales como el gabinete, la fuente, la tarjeta madre y la tarjeta de red. Después de esa configuración básica, el cliente puede solicitar de modo específico una tarjeta de video con mayor capacidad de procesamiento, un procesador más veloz, una tarjeta de sonido con mayor potencia, un monitor de cristal líquido, etc. Las tiendas de ropa ya hecha con ajustes de acuerdo a las medidas de los clientes constituyen otro ejemplo.
OPERACIONES CON PROYECTOS	Los proyectos son un tipo especial de producción bajo pedido. Un proyecto es una actividad temporal, la cual proporciona un producto singular.	Los grandes eventos, la construcción de edificios, el proyecto e instalación de equipos grandes, tales como sistemas de aire acondicionado y desarrollo de sistemas de información, son ejemplos de proyectos. Todo proyecto es un pedido, pero no todo pedido llega a ser un proyecto.

Ejemplo de un diagrama de flujo que muestra la secuencia de operaciones

Figura 7-6



Distribución física por producto

La distribución física por producto es apropiada para fabricar un artículo, o un pequeño número de bienes muy similares, mediante una secuencia básica de operaciones. Es la "línea de montaje" (figura 7-7). En esta forma de organizar el lugar de las operaciones, los equipos y los trabajadores quedan colocados en una secuencia fija, por la cual pasa el producto y se monta de forma gradual. Cada empleado o grupo de operarios realiza una tarea o un número pequeño de trabajos. Para esto se utiliza un equipo o herramienta. Una vez terminada la tarea, el producto se transfiere al siguiente trabajador, quien utiliza otro equipo o herramienta. El principio de la línea de montaje se utiliza en distintos tipos de procesos operativos: fabricación de automóviles, producción de alimentos en las cocinas de grandes restaurantes, procesamiento de siniestros de seguros, activación de teléfonos celulares e impresión de libros, por ejemplo.

Distribución celular

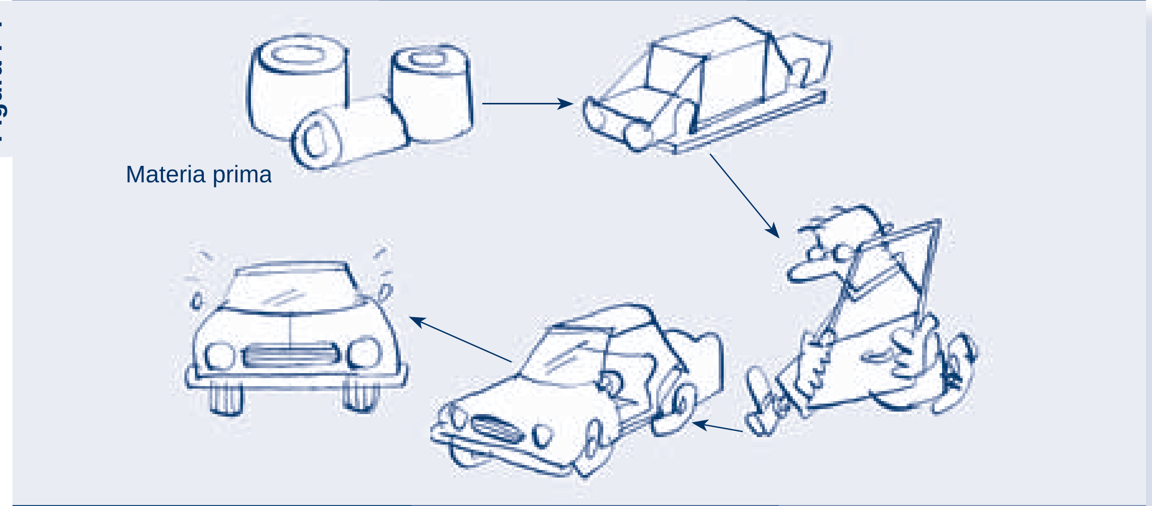
En la distribución celular, todas las actividades necesarias para el suministro de un producto o servicio se concentran en un local donde trabaja un grupo de personas. Éstas ejecutan todas las actividades y utilizan todas las herramientas y equipos necesarios para fabricar el producto o prestar el servicio. Debido a que, en general, las personas determinan su propio ritmo de trabajo y la forma de organizarse, a los equipos se les llama *grupos autodirigidos* o *grupos autónomos de trabajo*. Al igual que las líneas de montaje, las células, con sus grupos autónomos de trabajo, se utilizan en muchas situaciones: por ejemplo, puestos de gasolina, pequeños restaurantes y oficinas de muebles fabricados bajo pedido.

7.3.5 DEFINA LA APARIENCIA DEL LOCAL

En cualquier momento del proyecto de montaje de su sistema de operaciones, usted puede pensar en la apariencia de las instalaciones: la impresión que se causa a los clientes, colaboradores y visitantes. ¿Cuál es la opinión que usted desea provocar? Cualquiera que sea el tipo de instalación —fábrica, sala de espera de hospital, hotel de bajo costo, alojamiento de trabajadores, etc.— deben considerarse de forma prioritaria criterios como 1) limpieza, 2) facilidad de movimiento, 3) posibilidad de acceso a los instrumentos de trabajo y a la información y 4) efecto visual positivo. El local de trabajo, al igual que en las líneas de montaje, debe incorporar elementos estéticos. Un lugar sucio y desagradable no beneficia a nadie y causa un impacto negativo sobre la calidad de los productos y servicios. Defina los estándares que usted desea y contrate un especialista para que los ponga en práctica.

Figura 7-7

En la línea de montaje, el operario puede realizar una sola tarea o un grupo de tareas



7.4 CÓMO MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS

“Si usted no puede medir, tampoco puede administrar”, dice Peter Drucker. La capacidad de medir el desempeño es un factor muy valioso para el éxito en la administración de cualquier

parte de la empresa. La medición del desempeño proporciona datos para 1) verificar hasta qué punto se realiza la planeación y 2) definir nuevos objetivos y estándares de desempeño. Existen muchos indicadores para medir el desempeño de los procesos productivos. A continuación, se analizarán las principales categorías de indicadores (cuadro 7-2). El emprendedor debe ser selectivo y elegir o desarrollar, dentro de esas categorías, indicadores específicos apropiados para su empresa, tomando en cuenta los estándares de competitividad en su ramo de negocios. Por ejemplo, la velocidad de atención es un estándar genérico que cambia en función del giro de la empresa. En la entrega de la correspondencia, la velocidad debe ser alta y el tiempo, el menor posible. No obstante, en determinados servicios personales, como en el caso de las terapias, el cliente podría quedar insatisfecho con una atención muy rápida.[6]

7.4.1 CAPACIDAD

La capacidad es la cantidad o el volumen de operaciones que el sistema puede entregar. Mide cuántas unidades de producción (piezas, clientes, comida, estudiantes, etc.) puede ofrecer su sistema de operaciones en un periodo determinado. La *capacidad proyectada* es la tasa ideal de suministro de productos o servicios. La *capacidad máxima* es la cantidad de productos y servicios que se puede alcanzar cuando el potencial de los recursos se aprovecha por completo. Es como la velocidad máxima de un automóvil, sólo puede utilizarse en segmentos cortos de tiempo.

La utilización de la capacidad es la producción efectiva dividida entre la capacidad proyectada: Capacidad utilizada = Producción/Capacidad proyectada.

Cuadro 7-2 Indicadores de desempeño de las operaciones

Capacidad	Cantidad o volumen de operaciones que el sistema puede entregar.
Productividad	Cantidad de piezas entregadas por unidad de recurso empleada.
Productividad + calidad	Cantidad de piezas útiles del total de piezas entregadas por unidad de recurso empleada.
Productividad del tiempo	Cantidad de piezas aprovechables entregadas en el menor tiempo.
Tiempo de ciclo	Tiempo que transcurre entre el inicio y el final de un proceso.
Velocidad del proceso	Tiempo total consumido en el procesamiento de un producto o servicio dividido por el tiempo usado para agregar valor a ese mismo producto o servicio.
Flexibilidad	Capacidad de adaptación del sistema a diferentes situaciones y volúmenes de operación.

7.4.2 PRODUCTIVIDAD

La productividad es la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos (o producción). Todo proceso tiene un índice de productividad, que es el volumen de productos o servicios que cada unidad de recursos proporciona; por ejemplo, el número de alumnos por profesor, la suma de personas recibidas por hora o la cantidad de clientes atendidos por empleado.

De forma general, cuanto más elevada sea la cantidad de resultados obtenidos con la misma unidad de recursos, más productiva será la empresa. Durante cierto periodo, la productividad puede aumentar porque se incrementa la producción o porque disminuye el volumen de recursos empleados.

Productividad es una de las traducciones más conocidas de la idea de eficiencia y muchas veces ambos términos se utilizan como sinónimos. No obstante, evaluar la eficiencia de una empresa por medio de la productividad es un criterio simple, porque no toma en cuenta el aprovechamiento (o calidad de conformidad) de las piezas producidas ni la eficiencia en el uso del tiempo. A continuación, se considerarán de forma simultánea el aprovechamiento de las piezas proporcionadas y la eficiencia en el uso del tiempo.

7.4.3 PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD COMBINADAS

La calidad de conformidad es la contrapartida de la calidad planeada. Ésta define el conjunto de las características deseadas de un producto o servicio. A las características se les llama *especificaciones* y describen al producto o servicio en términos de su utilidad, desempeño o atributos; por ejemplo, tamaño, peso, color, velocidad, composición química, punto de ebullición, consumo de combustible, cantidad y tipos de ingredientes que contiene un emparedado, comportamiento de un empleado al atender a un cliente, higiene de una cocina o salón de un restaurante, cantidad de grasa o grado de pureza de la leche. Ésa es la calidad que establece cómo debe ser un producto o servicio. La calidad de conformidad es el grado de identidad entre un producto o servicio y sus especificaciones. Cuanto mayor sea la similitud entre el producto o servicio y sus especificaciones, más alta será la calidad de conformidad.

En cualquier análisis de eficiencia de un proceso, la calidad de conformidad (aprovechamiento de las piezas suministradas) debe considerarse en relación con el total de piezas proporcionadas; es decir:

Calidad de conformidad = Cantidad de piezas utilizadas en relación con el total de piezas proporcionadas = Índice de aprovechamiento.

Cuando se consideran la productividad y la calidad (de conformidad) en forma simultánea, se mide el desempeño no sólo de la cantidad total producida en relación con los recursos utilizados, sino también de los bienes que se aprovechan en relación con el total de productos proporcionados; es decir, el índice de aprovechamiento (figura 7-8).

Si su compañía produce mil piezas por hora, mientras que otra sólo genera 500, pareciera ser que su empresa es más productiva (o eficiente). Empero, si sólo se aprovechara el 50% de las piezas que usted produce, mientras que en la otra empresa se utiliza el 100%, la otra compañía sería más eficiente. Su índice de aprovechamiento es tan sólo 0.5, mientras que el de la otra empresa es de 1.0. Ambas produjeron la misma cantidad de piezas aprovechables, 500, pero usted desperdició 500.

7.4.4 EFICIENCIA EN EL USO DEL TIEMPO

El tiempo es un recurso que debe utilizarse de manera eficiente en cualquier proceso. Existen tres medidas principales para la eficiencia en el uso del tiempo:

El número de piezas defectuosas reduce el índice de aprovechamiento y como consecuencia, la productividad.

Figura 7-8



Productividad del tiempo

Suponga que en una hora debieron haberse producido dos mil piezas. Esto significa que una hora es el tiempo estándar para generar dos mil piezas, pero usted sólo produce mil. La otra empresa sólo fabrica 500. Para producir la cantidad deseada, usted debería trabajar dos horas. Como usted tiene un índice de aprovechamiento de 50%, deberá trabajar el doble; es decir, cuatro horas, para manufacturar cuatro mil piezas, de las cuales sólo se van a utilizar dos mil. La otra compañía, como tiene un índice de aprovechamiento de 100%, también deberá trabajar cuatro horas para producir dos mil piezas.

En resumen, ambas están trabajando el mismo tiempo, pero la segunda sólo está perdiendo el tiempo. Sin embargo, su empresa está desperdiciando el tiempo y los recursos.

Tiempo de ciclo

El tiempo de ciclo es una medida de productividad en el uso del tiempo, la cual se refiere al tiempo que transcurre entre el inicio y el final de un proceso. Por ejemplo, cuánto espera el cliente en una fila, qué tiempo transcurre desde que el cliente hace el pedido al mesero hasta que llega el platillo solicitado a su mesa, o desde que un cliente hace un pedido hasta que recibe el producto. La idea de tiempo de ciclo surgió en la industria, pero en la actualidad tiene una aplicación universal en todas las áreas en donde se ofertan bienes y servicios.

Velocidad del proceso

La velocidad del proceso es un concepto nuevo que se representa por un índice. Es el tiempo que tarda el acto de procesar un producto o servicio dividido entre el tiempo que se utiliza

para agregarles valor. El tiempo de valor agregado es aquel en el que se realiza el trabajo para obtener un producto o servicio. Por ejemplo, suponga que usted recibió un pedido y demoró cinco semanas para entregarlo. De todos esos días, sólo usó cuatro horas en tareas encaminadas a agregarle valor.

Velocidad de proceso = Tiempo total de procesamiento / Tiempo de valor agregado =
6 semanas x 5 días x 8 horas / 4 horas = 60

El índice 60, en este caso, significa que el tiempo estrictamente usado para hacer el producto o servicio se multiplica por 60. La velocidad del proceso significa que la eficiencia del tiempo de valor agregado (es decir, agregar valor en el menor tiempo posible) es sólo parte del problema mayor de la eficiencia del tiempo total de procesamiento.[7]

7.4.5 FLEXIBILIDAD

La flexibilidad de un proceso indica su capacidad de ofrecer productos y servicios personalizados para atender determinadas necesidades. Conocida también como *manufactura ágil*, la flexibilidad tiene tres variantes. En primer lugar, la velocidad, asociada a la flexibilidad, mide la rapidez con la que la empresa puede cambiar sus procesos para hacer productos y servicios diferentes. En segundo lugar, la flexibilidad se relaciona con la capacidad de atender grandes fluctuaciones en la demanda de productos y servicios, como sucede en los restaurantes en diferentes horarios. Por último, una dimensión importante de la flexibilidad es la de hacer diversos productos de manera simultánea.

7.5 CONCEPTOS BÁSICOS DE PRODUCCIÓN ESBELTA

La *producción esbelta* es el sistema que tiene como principio maximizar la eficiencia mediante la eliminación de todo tipo de desperdicio. Desarrollada en forma original por Toyota para la industria automovilística, el sistema de producción esbelta puede utilizarse en todos los ramos de negocios y por empresas de cualquier tamaño. Basta con hacer adaptaciones. Combatir todos los derroches es el objetivo de una operación esbelta y, por lo tanto, eficiente. En resumen, la eficiencia es una combinación de productividad, calidad de conformidad y reducción de todo desperdicio.

Eficiencia del proceso = Productividad + Calidad de conformidad
+ Reducción de desperdicios

7.5.1 DESPERDICIO

El desperdicio es lo contrario a la agregación de valor. Cuando la arcilla se transforma en ladrillo, se obtiene valor agregado. Sin embargo, cuando el ladrillo se transporta al depósito de materiales de construcción, no se está añadiendo valor; pero es un costo inevitable. En la operación de transporte hay un alto potencial de desperdicio, en especial si esa tarea se demora y si hubiera un riesgo de fractura o pérdida de las piezas transportadas. Cuando los ladrillos se rompen debido a un descuido en su manejo, está ocurriendo un desperdicio que podría evitarse.

La producción esbelta se basa en la eliminación de desperdicios. *Los siete desperdicios mortales* de cualquier proceso productivo son:

I. Defectos en el proceso productivo o errores en la prestación de servicios que acarrean costos por rechazos y trabajos repetidos, además de los problemas para el cliente.
II. Operaciones innecesarias en el proceso de manufactura.
III. Producción superior al volumen requerido o antes del momento necesario.
IV. Tiempo de espera innecesario.
V. Existencias o equipo innecesario.
VI. Transporte de materiales sin agregación de valor.
VII. Movimiento de personas sin que haya agregación de valor.

7.5.2 ELIMINACIÓN DE DESPERDICIOS

Cuando se eliminan los desperdicios, lo que sobra en el proceso productivo es la *agregación de valor* para el cliente. La producción esbelta es el conjunto de principios y técnicas que vuelven más eficiente al proceso mediante la reducción de desperdicio. Las principales técnicas de producción esbelta son:

Justo a tiempo

Justo a tiempo significa hacer algo en el momento preciso. En el contexto de la producción esbelta, justo a tiempo significa reducir al mínimo las existencias (de materia prima, artículos en procesamiento y productos terminados). Eso es posible mediante la sincronización de las operaciones con las demandas del mercado. La empresa proporciona productos y servicios sólo de acuerdo con los pedidos; de esta manera reduce al mínimo la necesidad de tener existencias. Por ejemplo:

- Un restaurante, en vez de mantener existencias de alimentos *in natura*, sobre todo frutas y verduras, puede contratar una entrega diaria con los proveedores. El almacenamiento de alimentos acarrea riesgos de contaminación, costos de refrigeración, pérdidas por deterioro y gastos por espacio de almacenaje. Todo eso puede evitarse si los proveedores abastecen al restaurante en el momento exacto, todos los días.
- En la línea de producción, el *justo a tiempo* funciona como la reposición de mercancía en el supermercado. El operador solicita las piezas conforme las va necesitando para montar los productos. La requisición se hace mediante una tarjeta llamada *kanban* (vocablo japonés que significa "etiqueta de instrucción"). Un trabajador pasa en forma regular por los puestos de la línea de producción y entrega la mercancía especificada en la *kanban*.

El sistema justo a tiempo depende de que la empresa establezca acuerdos con proveedores que se comprometan a entregar los suministros en el momento exacto y cumplan con su promesa.

Producción con calidad

La producción con calidad se basa en el principio de *hacer las cosas bien desde la primera vez*. El trabajador, cualquiera que sea su función, es responsable de la calidad de su labor. No hay inspectores que controlen de manera directa lo que hacen los operarios. Un pequeño grupo de auditores supervisa todo el proceso a fin de asegurar que se cumpla con los estándares de-

seados por los clientes y accionistas. Para que ese principio funcione es preciso invertir en la capacitación de los obreros (para que estén calificados) e implantar programas de incentivos.

Organización eficiente del espacio físico

He aquí algunos principios de organización eficiente del espacio físico que cualquier actividad emprendedora puede poner en práctica:

Minimice el manejo de materiales. Dé preferencia a soluciones de bajo costo, como el desplazamiento por la fuerza de gravedad. Los productos deben manipularse una sola vez.
Minimice las distancias. Evite que los trabajadores desplacen, carguen y trasladen productos y equipos. Procure utilizar el principio de las células de producción, al combinar operaciones dentro de un mismo puesto de trabajo. Estudie el espacio físico antes de utilizarlo.
Minimice el esfuerzo. Los puestos de trabajo deben ser ergonómicos, de modo que se eviten dolores o lesiones.
Combata el desorden. Los papeles, los materiales, las cosas sueltas, las cajas vacías y los objetos sin valor esparcidos por todas partes ocupan espacio, lo cual ocasiona falta de atención y pérdida de eficiencia. Cada cosa debe estar en su sitio. Después de usarla, colóquela donde le corresponde.
Evite la ocupación innecesaria de espacio. Procure minimizar de forma continua el almacenamiento de materiales, productos en procesamiento, artículos acabados y piezas sueltas en toda la cadena de suministro.
Utilice de la mejor forma posible todos los recursos, a fin de maximizar el rendimiento de la inversión.
Maximice la flexibilidad. Una de las bases de la producción esbelta es una distribución celular que se adapte pronto a los cambios en los productos y servicios, en los equipos, en los recursos humanos y en los materiales.
Optimice el flujo. Elimine las idas y venidas y el estrangulamiento del espacio físico.
Maximice la visibilidad. Para identificar los problemas en forma rápida, deje un campo de visión abierto de todo el espacio.
Maximice la comunicación. La producción esbelta exige capacitación, información y retroalimentación de forma continua.[8]

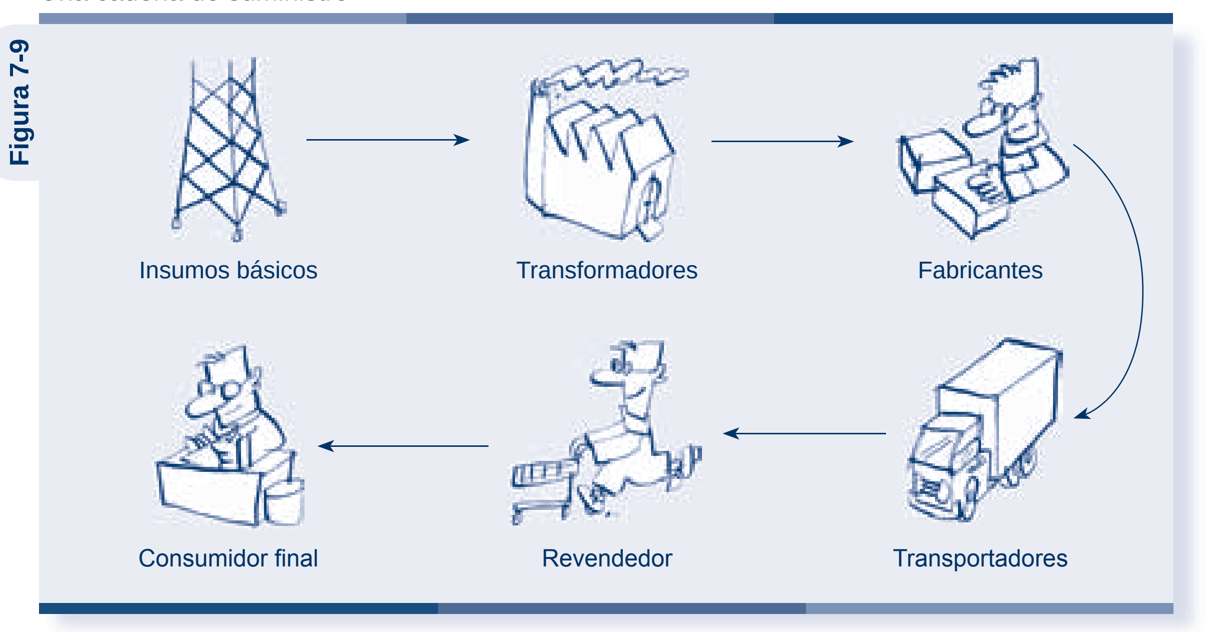
7.6 CADENA DE SUMINISTRO

Ahora prepárese para expandir su concepción del sistema de operaciones más allá de los límites de su empresa. Ésta forma parte de una cadena de suministro que abarca todas las actividades de transformación (o producción) y distribución (o logística), desde el suministro de insumos hasta la demanda de bienes y servicios, dentro de la compañía y en sus interfaces. La cadena de suministro es una visión ampliada y sistémica de la función de operaciones de la empresa.

Es importante que el emprendedor visualice la cadena de suministro y administre el sistema de operaciones de la empresa como parte de ella. Dentro de la compañía, el emprendedor debe coordinar funciones como marketing, ventas, desarrollo de productos, finanzas y tecnología de información. Fuera de la empresa debe buscar la colaboración con socios que forman parte de la cadena, como proveedores, intermediarios, prestadores de servicios y clientes; todo, para garantizar la integridad del sistema de transformación y distribución de bienes de la empresa.

Una cadena de suministro (figura 7-9) comprende los eslabones que vinculan a una empresa con sus proveedores, distribuidores y clientes. La cadena consiste en un flujo de suministros desde los proveedores hasta el sistema de operaciones de la compañía, y otro flujo desde la empresa hasta sus distribuidores y clientes. El movimiento comienza con la materia prima y termina cuando el cliente recibe el producto o cuando puede adquirirlo en un anaquel del supermercado.

Figura 7-9 Una cadena de suministro



La cadena de suministro abarca la función de logística, que desplaza los productos, servicios e información entre los puntos de origen y los de consumo —adentro y afuera de la empresa— y comprende actividades como el almacenaje, procesamiento de pedidos, administración de existencias, empaquetamiento, desarrollo de proveedores, compras y otras.[9]

La administración de la cadena de suministro es el proceso que coordina estos eslabones. De este modo, genera una red de empresas que se organizan para ofrecer productos y servicios aprovechando las ventajas de compartir los recursos. El proceso de administrar la cadena de suministro posibilita prácticas como el justo a tiempo y la *respuesta eficiente al consumidor* (ECR, por sus siglas en inglés). Se trata de una forma expandida de administración de procesos, que usted estudió en el capítulo 5. Los procesos de una cadena de suministro cruzan diversas organizaciones.

Administrar una cadena de suministro significa:

- Establecer asociaciones con proveedores y revendedores.
- Coordinar el suministro de materias primas.
- Planear la producción.
- Procesar pedidos.
- Administrar existencias.
- Transportar y almacenar suministros y productos acabados.
- Coordinar las actividades de atención a los clientes.[10]

I. CUESTIONARIO PARA SU PLAN DE NEGOCIOS

1. ¿Su empresa va a fabricar productos, prestar servicios o ambos?
2. ¿El establecimiento que eligió está cerca de los proveedores o clientes?
3. ¿Va a rentar o a comprar dicho establecimiento?
4. ¿Existe la posibilidad de que el local sufra daños por encontrarse a la intemperie?
5. ¿Tendrá maquinaria propia o la va a rentar? ¿Los costos de mantenimiento compensan la elección de los equipos? ¿Los costos iniciales retribuyen el valor final de los productos?
6. ¿Cuál es el tipo de proceso productivo?
7. ¿Cómo se va a organizar el flujo de trabajo?
8. ¿La distribución física elegida facilita el trabajo de desplazamiento interno de los materiales y productos?
9. ¿Quiénes son los integrantes de su cadena de suministro?
10. ¿Los proveedores están comprometidos con el suministro de insumos y con el cumplimiento de los plazos de entrega?

II. PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. ¿Cuál es el papel de la administración de operaciones en las empresas que prestan servicios?
2. ¿Qué debe tomarse en cuenta para montar un sistema eficaz de operaciones?
3. ¿Cuáles son las diferencias entre producción continua y producción bajo pedido?
4. ¿Qué significa producción híbrida?
5. ¿Cuál es la importancia de la distribución física del proceso de producción?
6. ¿A qué decisiones sobre la función de operaciones debe estar atento el emprendedor?
7. ¿Cuáles son los principales indicadores de desempeño del sistema de operaciones de una empresa?
8. ¿Qué es administración de la cadena de suministro? ¿Por qué es importante para el emprendedor?

III. ESTUDIO DE CASO: Innovación en Gillette[11]

En 1895, King Gillette tuvo una idea mientras afeitaba una barba: producir una máquina de afeitar segura con una hoja rectangular desechable. Vivía en Boston y se acercó al MIT (Massachussets Institute of Technology), en donde presentó su idea. Allí le dijeron que su proyecto era inviable por completo.

No obstante, Gillette persistió con su idea cuando, seis años más tarde, conoció a un ingeniero del propio MIT, William Nickerson, que produjo la hoja que él deseaba. Los dos fundaron la compañía American Safety Razor Company y lanzaron el producto en 1901.

Con el éxito de su hoja, Gillette alcanzó la fama internacional y se volvió millonario. Y aunque perdió su fortuna en la depresión de la década de 1930, la empresa sobrevivió.

Reconocida en el mundo, en la actualidad Gillette Company posee una extensa línea de productos de tocador. Su matriz permanece en Boston, en donde todavía produce máquinas de afeitar en una fábrica cercana a su primera sede.

SENSOR Y SU SUCESOR

Alrededor de 1998, la máquina de afeitar más exitosa en el mundo era la Sensor, de Gillette, pero la empresa quería más: terminaba el producto que sucedería a Sensor, la Mach 3, después de un proceso de desarrollo de seis años.

Mientras el departamento de marketing preparaba el lanzamiento del nuevo producto con la mayor campaña publicitaria de todos los tiempos de la empresa, un equipo de científicos seguía utilizando

equipos de última generación para estudiar la mecánica de la máquina de afeitar. Estas investigaciones llegaban a la perfección de emplear video de alta velocidad capaz de capturar el momento cuando una hoja cortaba un vello de la barba e incluso usar un microscopio para examinar la hoja a nivel atómico. El objetivo era proyectar la máquina de afeitar de la siguiente generación.

La Mach 3 fue lanzada al mercado, pero sus consumidores no podían imaginar que en los laboratorios de Gillette continuaba el trabajo permanente de investigación y la búsqueda de innovaciones. La Sensor se introdujo en un momento en el que se temía que el mercado fuera dominado por máquinas de afeitar desechables baratas, con lo cual se demostró que los consumidores estaban dispuestos a pagar más por un sistema de afeitar de alta tecnología con un desempeño superior. Entre 1990 y 1998, la Sensor y la Sensor Excell habían conquistado 27% del mercado estadounidense. Se llegó a la conclusión de que valía la pena gastar lo que fuera necesario para obtener la supremacía tecnológica en una categoría y, enseguida, crear productos innovadores que conquistaran a los clientes, aunque los precios fueran más elevados.

PRODUCTO Y PROCESO DE PRODUCCIÓN

Para desarrollar productos nuevos, Gillette invierte 2.2% de sus ventas anuales en investigación y desarrollo. El proceso que la empresa adopta para perfeccionar las ideas es muy disciplinado. Por ejemplo, la Sensor nació de un concepto original en el que se trabajó a partir de 1979. Para llegar al producto final, se hicieron siete versiones con el alias Flag. La Flag, elegida para la producción, además de sus atributos específicos, también incorporó las características de las otras seis versiones. Se registraron 22 patentes sobre la idea original.

La empresa trabaja de forma incansable en el desarrollo de producto. Para la producción de un gel desodorante se crearon tres equipos competidores. El producto se volvió hegemónico en el mercado. En el caso de la Mach 3, el modelo original también tuvo que competir con prototipos alternos. Durante el proceso, el producto fue sometido a más de 15 mil pruebas de afeitar.

La empresa también se distingue por combinar los productos en el proceso de innovación. Por ejemplo, cuando se hizo evidente que la nueva máquina de afeitar sería más costosa en caso de que se produjera durante el mismo proceso utilizado para la producción de cartuchos, los ingenieros recibieron la instrucción de crear uno nuevo. Este proyecto llevó a la planta 196 equipamientos diferentes, todos diseñados por la empresa Gillette. El nuevo sistema permitió la producción de cartuchos con el doble de velocidad utilizada para generar la Sensor e hizo posible la producción del nuevo artículo en sólo dos años, lo cual corresponde a la mitad del tiempo necesario para crear la Sensor.

Preguntas

1. Explique la política de desarrollo de productos de Gillette y su relación con el proceso productivo.
2. ¿Qué principios del desarrollo de productos de Gillette se pueden aprovechar en otras empresas, en especial en las nuevas?
3. ¿Qué se aprende sobre la capacidad empresarial con el caso de Gillette?

Referencias

1) Jack R. Meredith y Scout M. Shafer, *Operations management for MBAs*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1999, pp. 89-93.
2) Ana Paula Lacerda, "Mercado de eventos é dominado por empresas de pequeno porte", *O Estado de S. Paulo,* Economia & Negócios, 19 de abril de 2005, p. B20.
3) Ana Paula Lacerda, "Na era dos eletrônicos, cresce a fatia do brinquedo educativo", *O Estado De S. Paulo*, Economia & Negócios, 3 de mayo de 2005, p. B16
4) Jack R. Meredith y Scott M. Shafer, *op. cit.*, p. 105.

5) http://www.mi.mun.ca/mi/aqua/handbook/oleary/layout1.htm
6) Mark M. Davis y Janelle Heineke, *Operations management*, Nueva York, McGraw-Hill/Irwin, 2005.
7) Mark M. Davis y Janelle Heineke, *op. cit.*
8) David Berger, *Build a lean plant layout to increase your efficiency*, http://www.advancedmanufacturing.com/July02/lean.htm
9) http://www.cscmp.org/Website/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp
10) Lawrence J. Gitman y Carl McDaniel, *The future of business*. 5ª ed. Cincinnati, South-Western, 2005.
11) Fuentes: http://www.innovationodyssey.com/gillete.htm; Joaquim Castanheira, "Empresas criativas", *Revista Dinheiro*, núm. 413, 10 de agosto de 2005; http://www.businessweek.com/1998/03/b3561093.htm.

Capítulo 8

Gestión de personas

OBJETIVOS:

Al terminar el estudio de este capítulo, usted deberá ser capaz de explicar y utilizar las siguientes ideas:

- Proceso de administración de recursos humanos (o gestión de personas).
- Competencias.
- Funciones de la administración de recursos humanos.

8.1 RECURSOS HUMANOS-VISIÓN PANORÁMICA

Como todas las organizaciones, las empresas dependen de personas calificadas, motivadas, integradas y productivas para alcanzar sus objetivos. Para conseguir a las personas correctas y tratar con ellas de forma adecuada, las compañías necesitan una función eficaz de recursos humanos. Todas las organizaciones, como las pequeñas empresas, cuentan con una función de recursos humanos. Sin embargo, no todas ellas han estructurado de manera formal un departamento de este tipo. En estos casos, dicha función es administrada por el propietario o el administrador general o por un empleado relacionado en forma directa con él.

La función de recursos humanos comprende cuatro procesos básicos —que se dividen en procesos menores—, los cuales comienzan antes de que las personas ingresen a la organización o cuando las buscamos en el mercado de trabajo, y continúan cuando éstas salen de la compañía o se jubilan. Existe una evolución constante en estos procesos, motivada por los desafíos y oportunidades del ambiente, por los avances en la tecnología, por los cambios en las políticas y en la filosofía de la organización y por la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. Los cuatro procesos básicos (figura 8-1) son:

1. Obtención de personas. Son los procesos que se utilizan para proporcionar personal nuevo que asegure la continuidad de las operaciones de la organización. Los procesos de obtención comprenden la planeación de la mano de obra, la investigación de mercado, el reclutamiento, la selección y la contratación de personas.
2. Desarrollo de personas. Son los procesos que promueven la adquisición o el aumento de competencias. Así, comprenden actividades y programas de capacitación, desarrollo de carrera y comunicación.

Procesos más importantes de la gestión de personas

Figura 8-1



3. Gestión del desempeño de las personas. Son los procesos que se utilizan para *a*) definir las actividades que las personas deben realizar en la empresa mediante el análisis y la descripción de cargos, y *b*) observar y orientar el desempeño de las personas, teniendo en mente el desarrollo de sus carreras y la realización de los objetivos de la organización.
4. Retención de personas. Son los procesos que se utilizan para promover la motivación y la satisfacción de las personas mediante *a*) la atención a las necesidades e intereses individuales y colectivos, y *b*) la creación de condiciones ambientales y psicológicas favorables para el desarrollo de las actividades del personal. Los procesos de retención comprenden programas de remuneración, recompensas, beneficios, servicios sociales, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo, entre otros.

El objetivo principal de este capítulo es describir el departamento responsable de los recursos humanos y la manera en que una empresa puede administrar estos procesos. En primer término, usted debe conocer los conceptos de cargo y competencia, así como su utilización en las empresas modernas.

8.2 CARGOS

El cargo, como ya se vio en el capítulo 5, es un conjunto de responsabilidades y tareas, también llamadas funciones, que un colaborador o funcionario —llamado ocupante del cargo— debe desempeñar o ejecutar. Las responsabilidades y el papel de quienes ocupan el cargo se indican en su título: presidente, operario, jefe de cocina, auxiliar de limpieza, profesor.

Como lo sugiere el nombre, una descripción del cargo es, más que nada, una lista de las responsabilidades, tareas o funciones de su ocupante. La definición del cargo sirve para:

- Informar al ocupante sobre el desempeño que se espera de él.

- Reclutar nuevos colaboradores o funcionarios.
- Definir las competencias necesarias para el desempeño satisfactorio de las responsabilidades del ocupante.
- Definir objetivos y evaluar el desempeño.

Además de la relación de las responsabilidades, una descripción del cargo contiene la siguiente información:

- Posición del cargo en la jerarquía.
- Calificaciones obligatorias; por ejemplo, conocimientos profesionales, diplomas y/o certificaciones específicas.
- Condiciones de trabajo, o sea, riesgos o necesidad de utilizar equipo especializado.
- Categoría salarial o forma de remuneración del ocupante, tales como salarios, comisiones, bonificaciones, etcétera.
- Competencias que el ocupante debe poseer.

8.3 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Para administrar a las personas mediante el uso de conceptos más avanzados, es necesario aprender a tratar con las competencias, que son los atributos que debe tener una persona para desempeñar las responsabilidades o funciones de su cargo. Mientras que el cargo describe las tareas y las responsabilidades, las competencias son los comportamientos que el ocupante del cargo debe tener y se describen como comportamientos o acciones a observar[1], que expresan las habilidades, los conocimientos, actitudes, experiencias y otros atributos, así como las emociones que el cargo exige para un desempeño superior.

Por ejemplo, observe cómo una empresa grande describe las competencias que deben tener sus candidatos a aprendices de la gerencia:

- Buscamos personas con una pasión por el crecimiento, que sean emprendedoras, innovadoras, que busquen e incentiven cambios, con una visión a futuro y comprometidas con el trabajo en equipo.[2]

La idea de las competencias es el fundamento de las prácticas modernas de la gestión de personas y debe utilizarse para la planeación de la mano de obra, el reclutamiento, la selección y la remuneración, así como para tratar con todas las funciones de recursos humanos.

8.3.1 CÓMO IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS

Identificar y describir las competencias es un ejercicio útil que usted debe hacer, el cual le ayudará a pensar en el tipo de colaborador que desea para su empresa y en cómo administrar el desempeño de su equipo. A continuación, observe las sugerencias para hacerlo.[3]

- Piense en términos de los conocimientos y habilidades que debe poseer el colaborador o funcionario; por ejemplo: “debe atender a los clientes con rapidez y cortesía”.
- Elabore un análisis del cargo que usted desea que se ocupe, a fin de identificar una secuencia de las tareas que el ocupante debe desempeñar.

- Si usted ya tiene colaboradores o funcionarios, observe la manera en que éstos trabajan. Procure entender qué conocimientos y habilidades utilizan para realizar sus tareas.
- Preste atención a los colaboradores de otras empresas, en especial cuando usted es el cliente. Observe la forma en que atienden a los clientes, resuelven problemas, manejan los productos, se relacionan con los colegas y cuidan su imagen al tratar con el público. Haga preguntas sobre cómo fueron seleccionados y cómo se les capacita. Procure hacer esto en compañías profesionales y que ofrecen productos y servicios de alta calidad, aunque sean pequeñas.
- Piense en la posibilidad de entrevistar a sus funcionarios o, de ser posible, pedirles que respondan un cuestionario. En la entrevista o el cuestionario, pida a los mismos que describan las formas prácticas de ejecutar tareas o desempeñar funciones profesionales. No olvide explicar que el cuestionario o la entrevista tiene la finalidad de ayudarles a promover su desarrollo.
- Consulte a los clientes y pregúnteles cómo se les atiende y qué comportamiento consideran que deben tener las personas a cargo de la atención a clientes.
- Utilice la técnica de "mi tipo inolvidable". Pida a los funcionarios o clientes que identifiquen a la mejor persona en su profesión o que describan su mejor (o peor) experiencia con alguna empresa o servicio.
- Examine de forma crítica la descripción de cada puesto en la empresa. Observe que la descripción de cargos presenta responsabilidades y funciones, y puede no ser de utilidad para las habilidades y otras competencias.

8.3.2 CÓMO ESPECIFICAR LAS COMPETENCIAS

De manera general, usted debe especificar las competencias con términos precisos, a fin de que pueda medir o evaluar el desempeño de sus colaboradores. Hay muchas listas de competencias —disponibles por empresas, asociaciones y organismos gubernamentales— que pueden ayudarle a encontrar las palabras correctas y hasta las competencias necesarias.

Algunas competencias son genéricas; es decir, comunes a muchos e incluso a todos los cargos y empresas. Al principio de la década de 1990, el Ministerio del Trabajo de Estados Unidos realizó un estudio sobre las competencias que serían necesarias en el mercado de trabajo a partir del año 2000. Dicho análisis ofrece un ejemplo de las competencias genéricas. Observe a continuación algunas de las competencias que se identificaron:

- Sabe identificar, organizar, planear y asignar recursos.
- Participa como miembro de un equipo y contribuye con el esfuerzo colectivo.
- Enseña nuevas habilidades a los colegas.
- Ejerce el liderazgo de forma responsable: comunica ideas para justificar su postura y convence a los colegas; también desafía los procedimientos y las políticas existentes.
- Adquiere, evalúa, organiza, mantiene, interpreta y transmite información.
- Demuestra comprensión de los sistemas: sabe cómo funcionan los sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos, y trabaja bien con ellos.
- Mejora y diseña sistemas: sugiere modificaciones en los sistemas existentes y desarrolla sistemas nuevos o alternativos para mejorar el desempeño.[4]

Además de las competencias genéricas, es preciso describir las competencias específicas para cada cargo o función de la empresa. ¿Qué tal si ahora, mediante una perspectiva de las competencias, piensa en el papel que usted desempeña? Si puede aplicar esta idea a usted mismo, quizá logre aplicarla con mayor facilidad a sus colaboradores. Observe en el cuadro 8-1 una tabla de cuatro competencias para un emprendedor (éstas forman parte de una lista mayor). Estúdielas como base para una reflexión sobre su función. Discútalas con sus colaboradores. A medida que la empresa crece, el emprendedor necesita delegar actividades a personas que también conozcan y desarrollen estas competencias.

De igual manera, observe en el cuadro 8-2 un ejemplo de descripción de un cargo con base en las competencias.

8.4 PLANEACIÓN DE LA MANO DE OBRA

La planeación de la mano de obra es el proceso de analizar y atender las necesidades de recursos humanos de la empresa. Las finalidades son: 1) saber cuántas personas serán necesarias y 2) asegurar la obtención y el empleo de personas para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos. Los principales procesos de planeación de la mano de obra se presentan en la figura 8-2.

Cuadro 8-1 Cuatro competencias importantes para un emprendedor

TIPO DE COMPETENCIA	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Planeación de negocios	El emprendedor debe ser capaz de estudiar el negocio y definir objetivos relacionados con el inicio y el crecimiento de la empresa, así como con el desarrollo de nuevos productos. Un paso simple, como la declaración de la misión, ayuda a la empresa a concentrarse en un nicho, y esto constituye un factor crucial para la supervivencia. El proceso de planeación exige que un emprendedor sea capaz de analizar la viabilidad de una idea, o la oportunidad de negocio y su implantación dentro de las actividades de la empresa: operaciones, marketing, finanzas, etcétera.
Marketing, ventas y servicio al cliente	El emprendedor debe ser capaz de preparar un plan de marketing, a través del cual muestre que conoce las necesidades y características del mercado seleccionado. El éxito de muchos negocios pequeños depende de la capacidad de hacer ventas y ofrecer los servicios que atiendan las necesidades del nicho de mercado elegido. El plan de marketing debe ser extenso y tomar en cuenta actividades de promoción, materiales de apoyo para ventas, publicidad y una estrategia de relaciones públicas para hacer que las ideas lleguen hasta el mercado objetivo.
Administración financiera	El éxito y el fracaso de una empresa están muy vinculados con la gestión del flujo de caja y de los procesos de contabilidad. Por esa razón, el emprendedor debe, como mínimo, conocer el vocabulario de la administración financiera, saber planear presupuestos y lidiar con la contabilidad, el control del dinero y todos los aspectos fiscales.
Operaciones	Estructurar y conducir las operaciones cotidianas también son actividades cruciales para el éxito de una actividad emprendedora. El emprendedor debe ser capaz de reconocer el efecto de las operaciones sobre las finanzas y trabajar de forma eficaz con las funciones de compras, control de existencias y planeación de las operaciones. Estas competencias están relacionadas con otras, tales como la capacidad de tomar decisiones financieras eficaces e identificar las necesidades de capital del negocio. Otra competencia correlacionada es la de negociar en forma eficaz con los proveedores a fin de conseguir las mejores condiciones para la empresa.[5]

Cuadro 8-2 Descripción (resumida) del cargo por competencias de un supervisor de producción en una empresa multinacional estadounidense del ramo automovilístico

OBJETIVO DEL CARGO

- Supervisar los diversos equipos de trabajo compuestos por mano de obra directa primordialmente y, mediante este liderazgo, garantizar la dirección del trabajo cotidiano para proporcionar a los clientes internos y externos alta calidad, bajo costo y entrega de productos conforme a la programación. También es responsable de mantener un ambiente de trabajo seguro y un clima organizacional positivo para los miembros del equipo.
- Tiene autoridad y responsabilidad para detener la producción en caso de que la calidad o la seguridad estuvieran en riesgo.

TAREAS PRINCIPALES / RESPONSABILIDADES IMPORTANTES

- Proporcionar a los miembros del equipo todos los materiales y apoyo necesarios para la ejecución de los trabajos: equipo de seguridad/protección individual, materias primas y herramientas.
- Implantar, si es necesario, medidas de contención y control de procesos, productos, entrega o instalación hasta que se corrija la situación de inconformidad, deficiencia o condición insatisfactoria.
- Mantener el equilibrio en la línea/célula y coordinar la rotación de puestos de trabajo, de modo que se sostenga el flujo de producción, seguridad y salud de los miembros del equipo.
- Estar actualizado con respecto a los procesos de producción y equipos en su área de actuación.
- Mantener una buena administración interna, limpieza y organización en el área de trabajo.
- Estar preparado para sustituir a un miembro del equipo que llegara a ausentarse.
- Tener y usar buenas habilidades de comunicación oral y escrita.
- Ser capaz de dirigir y completar las tareas con poca o ninguna supervisión.
- Ser paciente; controlar las emociones.
- Tener habilidad para identificar y resolver problemas con rapidez y precisión.
- Ser capaz de dirigir una variedad de tareas, aceptar ideas nuevas y hacer que éstas funcionen.
- Tener una comprensión global de la empresa, patrones de calidad, normas, procedimientos y políticas.
- Realizar cualquier tarea, aun cuando esté fuera de su área de trabajo, sin perder el enfoque en proporcionar a nuestros clientes alta calidad, bajo costo y entrega de productos conforme a la programación.

CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA LA FUNCIÓN

- Siete tipos de desperdicio.
- Visión general del JC Management System.
- Solución rápida de problemas y equipos (8 D's).
- 5's y administración visual.
- Kaizen.
- Trabajo estandarizado.
- Prevención de errores.
- Mantenimiento productivo total.
- Cambios rápidos.
- Kanban y flujo de una pieza.
- Administración de problemas.
- Liderazgo.

REQUISITOS ADICIONALES
(nivel 1 = muy bajo, 2 = bajo, 3 = medio, 4 = alto, 5 = extremadamente necesario)

	1	2	3	4	5
Relaciones interpersonales / Trabajo en equipo:	❑	❑	❑	❑	❑
Liderazgo	❑	❑	❑	❑	❑
Comunicación	❑	❑	❑	❑	❑
Satisfacción del cliente / Calidad total	❑	❑	❑	❑	❑
Iniciativa / Ejecución / Innovación	❑	❑	❑	❑	❑
Sentido de propiedad / Compromiso	❑	❑	❑	❑	❑
Planeación / Equilibrio	❑	❑	❑	❑	❑
Conciencia de la salud / Seguridad y medio ambiente	❑	❑	❑	❑	❑

8.4.1 NECESIDADES DE MANO DE OBRA

¿Cuántas personas necesita la empresa? Responder esta pregunta es esencial para prever el personal necesario. La respuesta es: depende del volumen de operaciones planeado. Hacer esta revisión es un arte, no una ciencia exacta, por dos razones principales. Primera, la planeación del volumen de operaciones tampoco es exacta. Segunda, es difícil establecer una relación precisa entre el volumen de operaciones y la ocupación de personas.

Comience con un plan de mano de obra (cuadro 8-3), en el cual estime la cantidad de personas necesarias por cargo (u otro criterio, como el área de la empresa). Por ejemplo, un emprendedor desea crear una tienda de calzado y prevé que necesitará de un gerente y cuatro vendedores. Usted también puede calcular una tasa de productividad, como la cantidad de clientes que un empleado puede atender. Multiplique la tasa por la cantidad prevista de clientes a los que va a atender o por la cantidad de productos que va a ofrecer para llegar al número de personas necesarias; es decir:

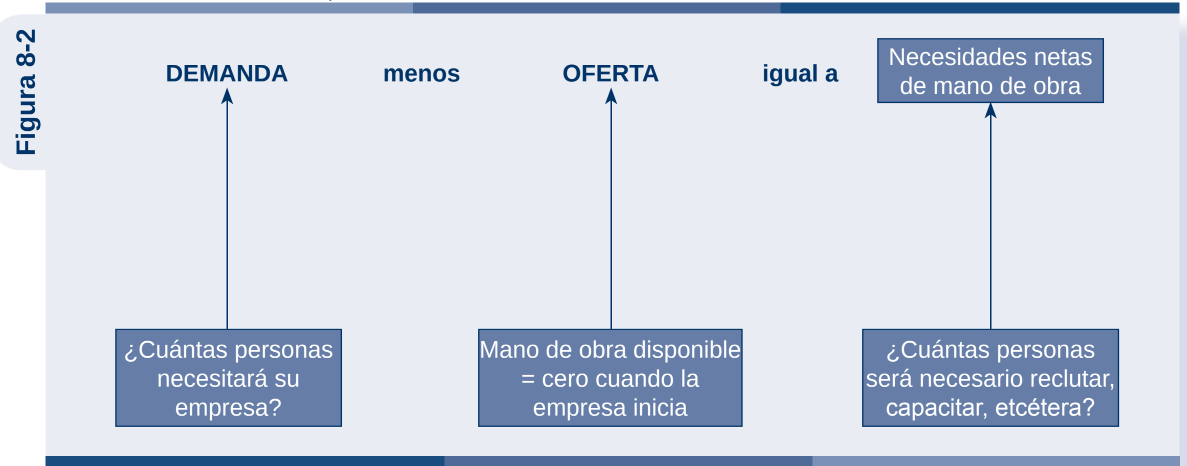
Demanda de los clientes ⇒ Cantidad de productos x tiempo estándar =
Cantidad de mano de obra para cada operación.

Haga un análisis informal en las empresas que usted frecuente; por ejemplo, un restaurante de la ciudad capital que sólo trabaja con un tipo de platillo, tiene en su plantilla a un *maître*, siete meseros y siete cocineros para atender a casi 200 personas los domingos. En ocasiones como el Día del Padre, el restaurante necesita más de 16 meseros eventuales. Trabaje con una base de datos y con cuidado haga sus previsiones para evitar hacer una sobreestimación, lo cual puede comprometer de forma peligrosa el presupuesto de la empresa.

Cuando haga sus estimaciones, considere también las siguientes variables, entre otras:

- Número de turnos.
- Previsión para emergencias (despidos, ausentismo, aumento del volumen de operaciones).
- Organigrama de la empresa.

Procesos básicos de la planeación de mano de obra



Cuadro 8-3 Esquema de un plan de mano de obra

Título del cargo (o tipo de funcionario)	**Código**	**Número de ocupantes** (o de funcionarios)	**Otra información** (ejemplo: proporción hombres-mujeres)	**Otra información** (ejemplo: portadores de necesidades especiales)
Ejemplo: chef				
Ejemplo: mesero				
Ejemplo: cocinero				
Ejemplo: ayudante				

Antes que nada tome en cuenta los costos del personal: salarios, beneficios y costos laborales, así como la necesidad de recursos financieros para cubrir dichos costos. Más adelante estudie en este capítulo los aspectos legales de la relación de la empresa con sus colaboradores.

8.4.2 OFERTA DE MANO DE OBRA

El plan de mano de obra debe actualizarse siempre que ocurra alguna alteración en la plantilla de empleados (como renuncias o promociones) o en el movimiento de la empresa (como aumento o disminución en el número de ventas o clientes). Con el tiempo, las necesidades (o demanda) de la mano de obra deben tomar en cuenta la oferta interna de la misma.

La oferta de mano de obra es la reserva disponible de personas en la empresa. Al inicio de las operaciones, la oferta de mano de obra es igual a cero, por lo que la compañía necesitará todas las personas identificadas en la previsión de la demanda. Con el tiempo, la plantilla de funcionarios de la empresa queda completa y comienza a ocurrir el movimiento de personal: promociones, renuncias, jubilaciones, despidos y así sucesivamente. Estos movimientos generan necesidades nuevas de reajuste de la plantilla, lo cual hace de la planeación de la mano de obra un proceso continuo en la empresa.

Cuando exista un mínimo de empleados que trabajen para la empresa y, por lo tanto, una oferta interna, la oferta de mano de obra deberá deducirse de la demanda de ésta. Este cálculo revela las necesidades netas de mano de obra, las cuales deben atenderse con eficiencia mediante el reclutamiento, la selección y los demás procesos de gestión de personas.

8.5 RECLUTAMIENTO

La planeación de los recursos humanos, que se enfoca en la demanda cuantitativa y cualitativa de las personas, es la base de los procesos de reclutamiento y selección. El reclutamiento es el proceso de atraer candidatos que posean las competencias deseadas, los cuales serán seleccionados y capacitados para ocupar los puestos de la plantilla de funcionarios de la empresa.

8.5.1 TIPOS DE RECLUTAMIENTO

Existen dos tipos de reclutamiento: el interno y el externo.

El proceso de reclutamiento interno consiste en buscar, dentro de la plantilla de empleados de la compañía, personas calificadas para ocupar otros cargos. Esto ocurre por medio de políticas de transferencia (movimiento horizontal) y promociones (movimiento vertical). En general, el reclutamiento interno se realiza de forma continua, por medio de la planeación de carrera y de personal. Este proceso tiende a mantener los estímulos para los colaboradores, pues la empresa estará dando oportunidad de crecimiento.

El reclutamiento externo es el procedimiento por el cual la compañía busca en el mercado de trabajo profesionales capacitados que ocupen las plazas vacantes. Los medios que utiliza para esa búsqueda varían con el tipo de empresa, la mano de obra requerida y las necesidades del momento.

8.5.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Una empresa en proceso de creación puede utilizar diversas fuentes para reclutar nuevos candidatos.

Presentación espontánea. Los aspirantes se presentan de manera espontánea en la empresa, independientemente de cualquier anuncio, o entregan currículos impresos o electrónicos.

Internet. La compañía puede dejar una página con las leyendas “venga a trabajar con nosotros” o “envíe su currículo” en su sitio Web.

Recomendación. Los candidatos a empleo son recomendados por gerentes o funcionarios de la empresa. Algunas empresas sólo reclutan empleados nuevos mediante la recomendación de los más antiguos. Esto crea un sentido de responsabilidad por parte de quien ha recomendado, en relación con el desempeño del nuevo funcionario.

Anuncios en la recepción de la empresa. En general, estos anuncios se utilizan para los servicios operativos.

Anuncios en la prensa. Pueden servir para el reclutamiento de casi todos los niveles jerárquicos. Los anuncios en periódicos de la localidad son una alternativa de bajo costo y que, en general, producen excelentes resultados.

Agencias de empleo. Existen diversos tipos de agencias de empleo. Hay compañías que hacen para sus clientes todo el trabajo de reclutamiento y selección, de acuerdo con el perfil deseado. Hay opciones de prácticas por parte de las escuelas técnicas y facultades, asociaciones profesionales, sindicatos y organizaciones comunitarias, entre otras opciones, donde la empresa puede hacer su reclutamiento.

Head hunters. Son especialistas en reclutamiento y selección de altos ejecutivos.

Servicios contratados o tercerizados. Los ofrecen empresas especializadas en mantener empleados en las dependencias de sus clientes. No obstante, preste atención a algunos detalles importantes sobre la mano de obra proveniente de la tercerización:

1. Los funcionarios tercerizados no pueden ser subordinados directos del contratante, sino de un supervisor de la empresa contratada.
2. El contratante es corresponsable de las obligaciones laborales con respecto a los colaboradores tercerizados.

El emprendedor, por lo general el responsable del reclutamiento en una empresa nueva, debe elegir la fuente más apropiada para cada caso, tomando en cuenta factores como el costo del proceso, la rapidez y la eficacia en la obtención de la mano de obra deseada.

8.6 Selección

El objetivo del proceso de selección es producir información que permita predecir el desempeño del candidato en el cargo que va a ocupar.

8.6.1 Quién realiza la selección

La selección puede estar a cargo de psicólogos, funcionarios del departamento de recursos humanos, agencias de empleo o del jefe con el que la persona seleccionada va a trabajar.

En las pequeñas empresas o en las compañías nuevas, éste puede ser el método preferido. El emprendedor puede realizar lo que hacen algunas empresas, entre ellas multinacionales o grandes, que prefieren delegar en sus gerentes la responsabilidad de seleccionar a sus funcionarios. En este caso, los candidatos pueden ser recomendados por conocidos o preseleccionados por una empresa especializada, pero el jefe de línea es quien tiene la autoridad y la responsabilidad de la elección. Este procedimiento tiene la ventaja de confiar en la experiencia e intuición de los ejecutivos; asimismo, les deja la responsabilidad del desempeño de las personas que eligieron.

Otras compañías prefieren confiar esta responsabilidad a las agencias especializadas o a los técnicos del departamento de recursos humanos. Si se decide por ese camino, el emprendedor puede contratar a una empresa que preste estos servicios y especificar el tipo de profesional que necesita. La ventaja de este procedimiento es la neutralidad de la elección. No es el jefe o el propietario de la empresa quien está a cargo de la selección, sino los especialistas de la agencia de empleo. Tal ventaja puede ser significativa en caso de que el emprendedor no se sienta cómodo al evaluar personas. El emprendedor puede trabajar de las dos formas, al contratar una preselección con una empresa del ramo y hacer una entrevista a los dos o tres candidatos más adecuados.

8.6.2 Técnicas de selección

El acopio de información es el procedimiento básico para seleccionar personas. La empresa puede obtener datos acerca de los candidatos de distintas maneras: pidiéndoles que llenen formularios de solicitud de empleo y mediante copias de los documentos y referencias de empleos anteriores. Estos métodos para obtener información deben ser confiables y estar de acuerdo con los principios éticos y legales, conservando el secreto profesional y la privacidad

de los candidatos. Mediante la obtención de datos se hace la preselección de los candidatos, que enseguida pueden entrevistarse.

La entrevista es la técnica más simple de selección y quizá la más utilizada. De acuerdo con el tipo de empleo, puede ser el jefe inmediato quien entreviste a los candidatos, o bien las personas de su futuro grupo de trabajo. Las entrevistas pueden estructurarse como una guía a seguir o a modo de una conversación informal.

Por lo general, las demás técnicas de selección deben dejarse a los especialistas en el asunto. La elaboración de perfiles psicológicos, la aplicación de pruebas y las sesiones de dinámica de grupo son técnicas que sólo pueden y deben utilizar los profesionales certificados. El emprendedor debe buscar la ayuda de estos expertos si pretende utilizar estas técnicas.

8.7 CAPACITACIÓN

Un equipo capacitado es uno de los principales ingredientes en la "receta del éxito" de una empresa. El proceso de capacitación ofrece a los miembros del equipo las oportunidades de adquirir, desarrollar o corregir la falta de conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el desempeño de los cargos que ocupan. Los programas de capacitación contribuyen a lograr las metas de la compañía. Por eso, el principal criterio para la elección de programas de entrenamiento es el interés de la empresa.

El proceso básico de capacitación abarca el análisis de necesidades y la realización de programas de capacitación.

8.7.1 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El análisis de las necesidades de instrucción es el proceso que identifica el contenido que deben tener los programas de capacitación. Hay tres formas de identificar las necesidades de entrenamiento: análisis de la organización, de los cargos y de las personas.

Análisis de la organización. Estudie las estrategias, los objetivos y el ambiente de la empresa a fin de identificar las competencias que se necesitan para competir con eficacia, y atender a los mercados y los clientes elegidos. Estudie los programas de capacitación disponibles en el mercado e identifique las tendencias. Tenga cuidado con las modas.

Análisis de los cargos. Estudie las descripciones de los cargos de su organigrama para identificar las competencias que deben tener los ocupantes.

Análisis de las personas. Compare las aptitudes que tienen las personas con las competencias que se muestran en el análisis de la organización y de los cargos. Por medio de la evaluación del desempeño y la experiencia, identifique las diferencias entre la oferta y la demanda de competencias.

8.7.2 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Hay muchos tipos y técnicas de capacitación que una empresa nueva puede utilizar. Los más sencillos consisten en la orientación que el propio emprendedor brinda a los colaboradores,

y los más complejos y costosos involucran la contratación de consultores y compañías especializadas en capacitación.

8.7.3 FUNCIONARIOS (O COLABORADORES) EXPERIMENTADOS COMO CAPACITADORES

Una variante de "usted como capacitador", asunto que abordamos en el capítulo 1, es la capacitación en el cargo o función. Determinadas ocupaciones exigen experiencia práctica que puede adquirirse en el propio desempeño o ejecución de una tarea. Los funcionarios más antiguos orientan a los nuevos, al enseñarles las artes y herramientas del oficio. Muchas profesiones se aprenden de esa forma. Una desventaja es la transmisión de experiencia práctica sin el conocimiento formal. Por ejemplo, un profesional de restaurantes formado por alguna Institución con procesos de enseñanza y/o de instrucción estructurados, tiene calificaciones superiores a otro que sólo se ha formado en la práctica, precisamente por la adquisición de conocimientos formales.

8.7.4 CURSOS FORMALES

Los cursos formales proporcionan las competencias que el emprendedor o los funcionarios más antiguos no tienen. La empresa puede contratar una consultoría para que imparta un curso dentro de la compañía o enviar a sus funcionarios a cursos abiertos. Algunas empresas, incluso pequeñas, patrocinan la totalidad o parte del costo de cursos caros, como los programas de posgrado. En ciertos casos, el funcionario tiene periodos libres para asistir con frecuencia a cursos de larga duración durante el horario de trabajo. Eso sucede tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas.

8.7.5 INTEGRACIÓN DE NUEVOS FUNCIONARIOS

Los nuevos funcionarios deben recibir atención especial por parte del emprendedor. Deben integrarse al ambiente de la empresa y a los equipos de trabajo. Al pasar por el periodo inicial de adaptación frente a las nuevas circunstancias, el nuevo funcionario también demuestra una predisposición muy positiva para poner toda su competencia al servicio de la empresa y del nuevo equipo. Es necesario que el emprendedor tome acciones inmediatamente después de la contratación encaminadas a recibir y apoyar al nuevo funcionario; un ejemplo podría ser presentarle información, como la historia de la empresa, sus objetivos y el programa de salud y seguridad.

8.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es el proceso de medir el trabajo del funcionario. El principal objetivo es ofrecer al empleado información sobre sus resultados, de modo que pueda perfeccionar su labor, sin que se reduzcan su independencia y motivación para realizar un trabajo satisfactorio. La evaluación del desempeño también está vinculada al proceso de administra-

ción de salarios y a los planes de desarrollo y de carrera de los funcionarios. Es una herramienta poderosa para que la empresa logre sus objetivos y perfeccione de forma continua su desempeño. Para realizar este tipo de evaluaciones, debe determinarse un periodo junto con el funcionario.

Una empresa puede combinar dos formas de evaluar el desempeño: por objetivos y por escalas de factores.

8.8.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

La evaluación del desempeño por objetivos es una técnica muy práctica. En este sistema, el gerente y cada colaborador o equipo, en conjunto:

- definen metas de desempeño a partir de la descripción del cargo y las competencias deseadas;
- evalúan la realización de esos objetivos después de cierto periodo;
- definen acciones para el perfeccionamiento del desempeño;
- y precisan nuevas metas para el siguiente periodo.

Este modelo ofrece la gran ventaja de enfocarse en la atención a los resultados prácticos que se asocian con el cargo ocupado. Si el empleado alcanza o rebasa los objetivos, el desempeño es aceptable. La evaluación se basa en los resultados, no en su potencial o en la opinión subjetiva de alguien sobre sus competencias. Por otro lado, existe el riesgo de que se definan los objetivos sin que tengan sustento en la realidad. Siempre es importante cuidar que no se sobreestimen o subestimen los resultados que se pretende alcanzar.

8.8.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR FACTORES

Otra forma de evaluar el desempeño consiste en definir un conjunto de factores que retratan un patrón de comportamiento deseado (figura 8-3). De forma periódica, el gerente llena para cada empleado un formulario en el que atribuye una calificación o señala un punto en la escala. En este sistema, los factores de evaluación y su periodo son estándares para todos los funcionarios que ocupan determinado cargo.

La gran ventaja de este modelo es la estandarización. Todos los empleados saben que se les está evaluando con base en los mismos factores. Sin embargo, existen dos desventajas: 1) la imposibilidad de garantizar que los factores seleccionados sean relevantes para la evaluación y 2) la posibilidad de omitir factores relevantes.

8.9 REMUNERACIÓN

La remuneración es uno de los principales instrumentos para mantener, retener y motivar a los colaboradores. El sistema de pago de una empresa abarca la remuneración directa, que comprende una parte fija y otra variable, y la remuneración indirecta, que involucra beneficios, premios y bonos (figura 8-4).

Dos alternativas para realizar la evaluación del desempeño por medio de factores y escalas

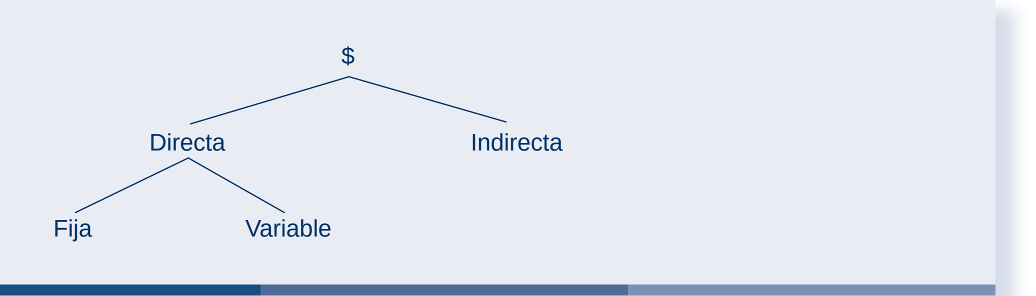
Figura 8-3

	Muy bien	Bien	Satisfactorio	Malo	Inaceptable
Puntualidad	❏	❏	❏	❏	❏
Limpieza y organización del puesto de trabajo	❏	❏	❏	❏	❏
Capacidad de trabajar en equipo	❏	❏	❏	❏	❏
Lenguaje	❏	❏	❏	❏	❏

Puntualidad	Siempre llega a la hora	A veces no llega a la hora	Nunca llega a la hora
Limpieza y organización del puesto de trabajo	Siempre limpio y organizado	A veces limpio y organizado	Siempre sucio y desorganizado
Capacidad de trabajar en equipo	Siempre juega en equipo	Desacuerdos ocasionales con colegas	Todos huyen de él
Lenguaje	Siempre correcto	Comete errores con cierta frecuencia	Todo lo habla errado

Formas de remuneración

Figura 8-4



- La remuneración fija es el valor en dinero que los empleados reciben todos los meses, de acuerdo con su cargo en la empresa.
- La remuneración variable depende del desempeño del funcionario.
- Los beneficios son servicios que la empresa paga a sus empleados.

8.9.1 REMUNERACIÓN FIJA

Remuneración fija, o salario nominal, es el valor establecido en el contrato individual que el empleado recibe por mes o por día independientemente de su desempeño. La determinación de la remuneración fija se efectúa por diversos factores. Uno de ellos es la afiliación a un sindicato. Los sindicatos definen el salario base de la categoría, que por lo general es un valor superior al salario mínimo determinado por el gobierno.

Los costos laborales o contribuciones sociales fijadas por ley representan otro factor de peso en la decisión de cuánto se va a pagar a los funcionarios. Con frecuencia, el valor que el empleado recibe es igual o menor a sus contribuciones laborales. Por cada salario pagado, el emprendedor paga más o menos otro de contribuciones, en México, [IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), INFONAVIT (Instituto Nacional de Fomento a la Vivienda de los Trabajadores) y otros impuestos y contribuciones].

8.9.2 REMUNERACIÓN VARIABLE

La remuneración variable es la parte de la remuneración que depende del desempeño (o de los resultados alcanzados) del funcionario o del equipo. La adopción de un sistema de remuneración variable es una alternativa del emprendedor que ofrece tres ventajas importantes para la empresa:

- La perspectiva de aumento de la remuneración estimula el desempeño de los empleados, lo cual influye de forma positiva en el desempeño de la compañía.
- Los costos de la mano de obra se vuelven más controlables, ya que el valor de la nómina varía de acuerdo con el desempeño de la empresa.
- El sistema de evaluación de desempeño queda relacionado en forma directa con la política salarial.

Remuneración por el desempeño individual

Los planes de remuneración variable individual impulsan a cada funcionario a perfeccionar su labor para llegar al nivel de ganancias que desea. Este tipo de plan también puede crear competencia entre los empleados, lo cual puede ser ventajoso o no. La desventaja estriba en la posibilidad de perjudicar la cooperación, pero el incentivo respecto a la iniciativa de los funcionarios es una ventaja innegable.

Los planes individuales son más eficaces cuando se ofrecen a los trabajadores que dependen menos de otros funcionarios para alcanzar las metas a fin de ganar la parte de remuneración variable; por ejemplo, vendedores o corredores de bienes raíces.

Remuneración por el desempeño en equipo

Los planes basados en equipos se utilizan en situaciones en las que se desea un equipo integrado y eficiente, o cuando el resultado deseado no depende sólo de un funcionario. Puede citarse como ejemplo el desarrollo de un nuevo producto, o servicio, que involucra ingenieros, diseñadores y personal de marketing.

El aumento de la integración entre empleados, todos motivados por alcanzar un objetivo, es una de las mayores ventajas de los planes colectivos de remuneración variable. Sin embargo, existen desventajas, como la dificultad de formar un grupo en el que los miembros no se identifiquen entre sí, o la presencia de los *aprovechados,* que están en casi todo tipo de equipos. Los *aprovechados* son miembros del grupo que, incluso sin esforzarse, se benefician de los resultados alcanzados por los demás miembros del grupo. Este tipo de personas pueden propiciar que el grupo se desmotive.

8.9.3 PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES Y EN LOS RESULTADOS, O PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN EN LOS RESULTADOS

En México, la participación de los trabajadores en las utilidades o resultados de la empresa está asegurada por la Ley Federal del Trabajo (Capítulo VIII) (1)

La legislación vigente en el artículo 117 determina que "Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas" (Ibid).

(1) Poder Legislativo de México (1970, 1 de abril). Ley Federal del Trabajo. En Leyes Federales Vigentes [en línea]. Disponible en el sitio Web de la Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm [2007, 9 de noviembre].

8.9.4 BENEFICIOS

Los beneficios son formas de remuneración indirecta que se ofrecen a los funcionarios. Hay diversos beneficios impuestos por el gobierno y por los sindicatos. Los beneficios se conceden a todos los empleados de la empresa de forma homogénea, lo cual hace que estos costos sean relevantes en la nómina de la compañía. Dado que generan diversas conveniencias y facilidades, los beneficios ayudan a la empresa a atraer, retener y mantener a las personas, así como a aumentar la productividad, reducir la rotación de personal y el absentismo, y mejorar el clima organizacional. Los empleados deben participar en el proceso de elección de los beneficios, lo cual aumenta su satisfacción y los vuelve responsables del plan de beneficios.

Muchas empresas dividen los costos de los beneficios entre los empleados. Esto los lleva a dar más importancia a los beneficios y a utilizarlos con cuidado, ya que conocen los altos costos que implican.

8.9.5 POLÍTICA SALARIAL

La política salarial de una organización consiste en un conjunto de principios y orientaciones que guían las actitudes y decisiones sobre la remuneración de los funcionarios. Esto define la forma en que la empresa fijará la remuneración a los distintos cargos y empleados. Dicha política debe estar alineada con la misión y las estrategias de organización.

La política salarial se utiliza para alcanzar determinados objetivos dentro de la organización, tales como:

- Atraer y retener a los mejores empleados.
- Motivar y aumentar el desempeño individual y de equipo de los empleados.
- Controlar el costo con los empleados.

Hay algunos factores básicos que deben tomarse en cuenta para asegurar la eficacia de la política salarial durante su formulación:

- Cada funcionario debe ser remunerado de acuerdo con su cargo o desempeño, de modo que se mantenga la equidad.
- La remuneración total debe satisfacer a plenitud las necesidades básicas de los empleados.
- Debe ser comprensible para todos los funcionarios de la organización.
- Debe ser considerada por los empleados como una motivación para mejorar su desempeño.

La política salarial de la organización debe contener:

- La estructura de cargos y salarios de la organización, que clasifica los cargos y define los rangos salariales para cada clase de cargo.
- Una previsión para reajustes salariales, tanto para los reajustes colectivos como los individuales, que pueden ser, por ejemplo, ascensos o bonos por méritos. Muchas veces, los reajustes colectivos se negocian con los sindicatos.

La política salarial de una empresa está siempre sujeta a modificaciones y perfeccionamientos, de modo que sea cada vez más adecuada a las diversas situaciones de la organización.

Factores que influyen en la política salarial

Son diversos los factores que la organización debe tomar en consideración al momento de elaborar su política salarial.

Los efectos legales y fiscales que se derivan del pago de salarios elevan los costos con la remuneración fija. Hay leyes que dan origen a diversas contribuciones sociales, con lo que aumenta de manera sustancial la diferencia entre la cantidad que la organización paga y el salario que reciben los empleados. Estos compromisos dan como resultado que la empresa tenga muchas complicaciones para pagar a sus empleados un salario considerado "justo".

Investigación salarial

Otro factor que afecta las decisiones sobre el nivel de remuneración de la empresa es la competencia con el mercado laboral. Si la compañía ofrece a sus empleados una remuneración menor a la que pagan otras empresas del mercado, podría perderlos. Si les ofrece una remuneración mayor, sus costos de producción serían superiores a los de las empresas competidoras.

Para obtener información sobre la remuneración de las demás empresas, las organizaciones acostumbran hacer investigaciones salariales. Una compañía realiza una investigación salarial para descubrir cuánto están pagando las empresas competidoras, cuál es el paquete de beneficios ofrecido, si hay absentismo y otra información relevante para elaborar su política salarial y así mantener un equilibrio salarial externo.

Muchas veces, dichas investigaciones pueden estar a cargo de las empresas especializadas. Las secciones de empleo de los periódicos y las revistas de negocios suelen publicar tablas con los promedios salariales que se pagan en el mercado para diversos cargos, así como los beneficios ofrecidos.

Una investigación salarial puede llevarse a cabo por varios medios y métodos, que pueden ser cuestionarios, correos directos, llamadas telefónicas, reuniones con especialistas y visitas a las empresas. Por lo general, los métodos más económicos son los más imprecisos.

Equidad

Dado que los empleados contribuyen con su empresa a cambio de una remuneración, es correcto pensar que verificarán si el rendimiento que obtienen es justo o equivalente a su contribución al tiempo que invierten en la empresa. Para ello, las personas acostumbran comparar su remuneración con la de sus colegas, para lo cual consideran la carga de trabajo propia y ajena. Esta comparación no sólo la hacen con respecto a sus colegas, sino también en relación con el mercado laboral.

La expectativa que las personas tienen es que se dé un equilibrio interno (entre los salarios y cargos dentro de la empresa) y un equilibrio externo (entre cargos similares de otras compañías en el mercado). Al darse ese equilibrio, habrá una situación de equidad que aportará un sentimiento de justicia y satisfacción entre los empleados. El caso contrario es una situación de inequidad que traerá un sentimiento de injusticia e insatisfacción, o que incluso puede generar un pasivo laboral.

La inequidad surge también cuando el empleado piensa que su salario es superior o inferior de lo que en realidad vale su trabajo, lo cual genera tensión dentro de la empresa. Si el salario fuera muy inferior, se sentiría víctima de una injusticia.

Cuando hay situaciones de inequidad, el empleado podrá buscar el equilibrio por cuenta propia, por lo regular mediante la baja de su contribución a la empresa. Por lo tanto, una remuneración justa y equitativa sólo es posible si el emprendedor conoce el valor de los cargos con relación a otros puestos, dentro y fuera de la organización.

I. CUESTIONARIO PARA SU PLAN DE NEGOCIOS

1. ¿Cuáles son los cargos de su empresa?
2. ¿Cuántos funcionarios necesitará su negocio?
3. ¿Cuáles son las aptitudes importantes que debe poseer cada tipo de funcionario?
4. ¿Cómo serán reclutados, seleccionados y capacitados los empleados? ¿Eso lo hará la empresa por cuenta propia o contratará a una agencia especializada?
5. ¿Qué sistema de evaluación de desempeño va a utilizar la compañía?
6. ¿Cuál será la forma de remuneración?

II. PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. Explique los principales procesos de gestión de las personas.
2. ¿Qué información se encuentra en una descripción del cargo?
3. ¿Cuáles son los principios de la gestión por competencias?
4. ¿Cómo se pueden identificar las habilidades que debe poseer el ocupante de un cargo?
5. Explique los procedimientos básicos del proceso de planeación de la mano de obra.
6. Detalle los procedimientos básicos del proceso de reclutamiento de personas.
7. Explique los procedimientos fundamentales del proceso de selección de personas.
8. Comente los procedimientos básicos del proceso de evaluación del desempeño.
9. ¿Cuáles son las formas básicas de remuneración?
10. ¿Qué es una política salarial?

III. ESTUDIO DE CASO: Belcorp

"Todas tus amigas se maquillan, no tienes cómo perder." El argumento es tan convincente como la artillería de frases que le siguen: "Se puede hacer buen dinero", "No te va a quitar nada de tiempo", "Conoces gente interesante", "Puedes hacer carrera", "Lo pasamos bien". A esto sume conceptos como reconocimiento, capacitación, independencia, ganancias y respaldo constante. El resultado es un discurso de ensueño que las consultoras de belleza de la empresa peruana Belmont Corporation –Belcorp– usan para invitar a otras a formar parte del creciente equipo de ventas de sus productos de belleza de la marca Ebel. Una de ellas pronuncia esas frases a esta periodista, tras lo cual deja un papelito en el escritorio con su dirección. "Cada veinte días nos reunimos", dice. "Lo pasamos bien, intercambiamos consejos de belleza y nos distraemos. Ven, que no vas a perder nada".

El discurso es efectivo. Por lo menos ya ha convencido a más de 400,000 latinoamericanas de 14 países para convertirse en consultoras de belleza Ebel, las que han transformado a su casa matriz en una mega corporación que cerró 2005 con 750 millones de dólares en ventas, un crecimiento de 20% frente a 2004.

Relato de una consultora de belleza

Al llegar al punto de encuentro en una residencia del elegante barrio de San Isidro, la dueña de la casa me recibe con una cálida sonrisa. Con ella estaba su equipo, un grupo de siete mujeres entre 28 y 35 años, principalmente secretarias, que calzaban a la perfección con el perfil de Chica Ebel deseado por la empresa: mujeres que hagan trabajo de escritorio para vincularse con muchas personas y tener relaciones fluidas con ellas.

El requisito principal es que estén siempre maquilladas y con la piel bien cuidada, pues una chica Ebel debe ser un muestrario de los productos que vende. Así lo dice la jefa del grupo, cuya preocupación

máxima es cumplir las metas de venta. “Vamos, vamos, enfoquémonos; para la nueva”, es decir yo, “la meta de venta es de 500 soles (156 dólares)”. Luego me mira a los ojos y me advierte: “Debes conseguir nuevas clientas, porque no queremos que te comas a las nuestras”. Su preocupación porque no se canibalicen las ventas es entendible: ella, además de obtener comisiones por sus propias ventas como toda vendedora —lo que puede llegar a representar hasta 40% de lo vendido—, recibe un porcentaje menor —10%— de las ventas de todas las integrantes del grupo.

Ésta tiene a su vez otra supervisora, generando una pirámide de jerarquías y comisiones que incluye hasta un Mercedes-Benz de premio en los niveles más altos. Para una vendedora en la base de la pirámide, la manera de subir es atrayendo a nuevas chicas Ebel y armar su propio grupo de ventas. Sin embargo, el tema al que más tiempo dedicaron las chicas Ebel reunidas era otro. Una de sus integrantes las había abandonado hacía algunas semanas para formar parte de los cuadros de la competencia: la empresa peruana Yanbal, que con 250,000 consultoras de belleza en ocho países planeaba vender 250 millones de dólares en 2005. El despecho hacia la ex representante es entendible, así como la histórica competencia entre las dos empresas. No sólo porque se trata de dos de las mayores compañías del rubro de la venta directa de cosméticos en América Latina, sino también por la historia en común que tienen desde sus inicios hace 35 años, cuando los tres hermanos, Jorge, Fernando y Eduardo Belmont crearon Yanbal con el objetivo de explotar la venta de cosméticos puerta en puerta como ya se hacía en Estados Unidos. Jorge manejaba la parte industrial, y Eduardo, la comercial. El negocio prosperó en la entonces cerrada economía peruana y Yanbal se posicionó como una de las marcas más populares entre las clases medias y bajas de Lima. Luego, con la inflación de la década de 1980, la compañía tuvo que subir sus precios, por lo que se relanzó la marca con un posicionamiento más alto, al que se le agregó un toque francés: Unique-Yanbal sería la nueva compañía.

Pero el sueño de la empresa familiar se truncó con la muerte de Jorge en 1984. Desde entonces los hermanos sobrevivientes iniciaron una conflictiva etapa, que terminó con un final concreto: la disolución de la sociedad. Eduardo salió de la empresa y creó lo que hoy es Belcorp —con su marca estrella Ebel—, mientras que su hermano Fernando tiene prohibido usar la marca Yanbal en Perú, por lo que renació comercialmente como Unique (aunque mantiene Yanbal para sus operaciones internacionales).

Desde entonces, las dos empresas imprimieron cientos de miles de catálogos para sus crecientes masas de vendedoras y lanzaron nuevas líneas de productos, novedades de temporada y marcas. Belcorp, por ejemplo, reparte sus productos bajo la juvenil Cyzone, la vanguardista Ésika y la tradicional Ebel París (aunque un dictamen reciente le prohibió usar en Perú el nombre París junto a Ebel, en un juicio por denominación de origen iniciado por Yanbal).

Sin embargo, ambos han basado su fortaleza en la venta de puerta en puerta (o de escritorio a escritorio, como se conoce hoy por su mayor vinculación con el mundo de las oficinas), compitiendo por cobertura y por quedarse con las mejores vendedoras. Su buen manejo les ha permitido ocupar posiciones de privilegio en un mercado latinoamericano de cosméticos estimado en casi 10,000 millones de dólares y que crece rápidamente.

De hecho, las mismas consultoras de belleza de Belcorp y Yanbal han impulsado la internacionalización de las compañías al mirar a las colonias de residentes en el extranjero que podrían comprar sus productos. Esto es lo que ha llevado a Yanbal hasta Europa. Las consultoras de venta de la compañía en Ecuador —su mercado internacional más importante, con 100 millones de dólares en ventas— empezaron a sumar a la amplia colonia de ecuatorianos en España. Inicialmente ponían los productos en sus maletas y se iban a Madrid a vender sus productos de maquillaje. La empresa percibió esto y prefirió tomar el mercado en sus manos, por lo que abrió una oficina en Madrid con el objetivo de diseñar una estrategia para vender sus productos a los cuatro millones de latinoamericanos que hay en ese país (10% de la población total). “Ahora queremos españolizar la compañía y llegar al mercado netamente español”, dice Robert Watson, gerente general de Yanbal en Ecuador. “De ahí nos va-

mos al resto de Europa”. Para eso Yanbal desarrolló un eficiente sistema de pedidos: se hacen desde España por Internet, son procesados en Ecuador y abastecidos con producción desde sus plantas en Perú, Ecuador o Colombia. “Las órdenes se hacen el lunes y se entregan en España el viernes”, dice Watson. “Por ahora son ventas marginales, pero como se apalancan en la estructura ecuatoriana, son altamente rentables.”

Para Belcorp un mecanismo idéntico le ha permitido llegar a Estados Unidos, donde tiene una incipiente presencia, que ha crecido gracias a que sus ejecutivas ofrecen créditos a los migrantes hispanos que aún no cuentan con historial para adquirir deudas en el sistema formal.

Sin embargo, el éxito de ambas compañías en los mercados del primer mundo es incierto, ya que el sistema de venta directa es más débil en los países donde hay mayor presencia de comercios establecidos. En otras palabras, en el mediano plazo ni Ebel ni Yanbal van a encontrar la misma realidad económica y social en países con mayor nivel de desarrollo. Tendrán que convertir su sistema de ventas y hacerlo mixto, es decir, vender en los almacenes departamentales. Más esperanzas hay en Asia, donde Belcorp planea entrar en los próximos meses, principalmente en los países más “occidentalizados”. Sus ejecutivos opinan que en esos mercados hay una mezcla cultural similar a la latinoamericana, la que favorecería el uso de canales de venta directa. Según las fuentes estudiadas, existen mujeres conservadoras que han estado acostumbradas a trabajar al interior de sus casas, pero que buscan maneras de hacerlo fuera de ellas. Una vez más, el ingreso sería por medio de la colonia de latinoamericanos residentes que sean la punta de lanza, para luego crecer en el mercado local.

“La semana pasada estuve explorando un grupo de chicas en Francia para ver si se suman”, dice al vuelo una de las consultoras de belleza reunidas en el limeño barrio de San Isidro, cuando la conversación empezaba a decaer, proporcionando nuevos bríos a la reunión y quizá dando inicio a un plan de expansión que ni los hermanos Belmont imaginan. Ellos crearon los incentivos correctos para que su red de vendedoras lleve sus marcas a lo más alto de la escena latinoamericana, y a probar su ingreso en los mercados del Primer Mundo. No obstante, será necesario un esfuerzo adicional para darle a Yanbal y Ebel una presencia realmente global.

Fuente: “**Guerra de belleza**”, América Economía Online, Cristina Luna, Lima, 16 de diciembre de 2005, ediciones 314 y 315, con Gisela Raymond, en Quito, Ecuador.

Preguntas

1. El caso muestra una vida paralela de las marcas Ebel y Yanbal.
   Ambas surgieron de la misma familia de emprendedores. ¿Cuál piensa usted que fue la visión panorámica de sus fundadores para darles vida? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles cree que son las principales competencias que se requieren para ser consultora de belleza de estas organizaciones? ¿Existen diferencias entre ambos tipos de competencias? De ser afirmativa su respuesta, comente cuáles. Si opina que no hay diferencias, intente definir qué es lo que realmente hace únicas a estas fuerzas de ventas.
3. Las empresas que tienen este tipo de organización, basada en una pirámide, casi siempre ofrecen a las personas reclutadas la oportunidad de independizarse y tener su propio negocio. ¿De qué manera se relaciona la respuesta anterior con las competencias que debe tener un emprendedor? ¿Piensa usted que las consultoras de belleza son verdaderas emprendedoras ambas empresas? ¿Por qué?
4. Además de las características y los beneficios de cada producto, ¿en qué temas deben capacitar a las consultoras ambas empresas? ¿En qué hay que capacitarlas de manera permanente? Justifique su respuesta.
5. ¿Piensa que la organización de tipo piramidal en ambas empresas proporciona a las consultoras y a las mujeres que ocupan los niveles superiores buenos beneficios económicos? ¿Por qué?

6. ¿Cree usted que sería más beneficioso para algunas de ellas ser empleadas de la compañía, recibir un ingreso fijo y anualmente una buena participación de utilidades? Medite su respuesta.
7. Es muy común en este tipo de organizaciones que la supervisión y la gerencia de ventas provengan de entre aquellas asesoras que hayan mostrado mejores resultados en ventas. ¿Son suficientes dichos resultados para elegir a las personas que ocuparán cargos más altos? ¿Por qué?

Capítulo 9

Motivación y liderazgo

OBJETIVOS:
Al terminar el estudio de este capítulo, usted deberá ser capaz de explicar y utilizar las siguientes ideas:

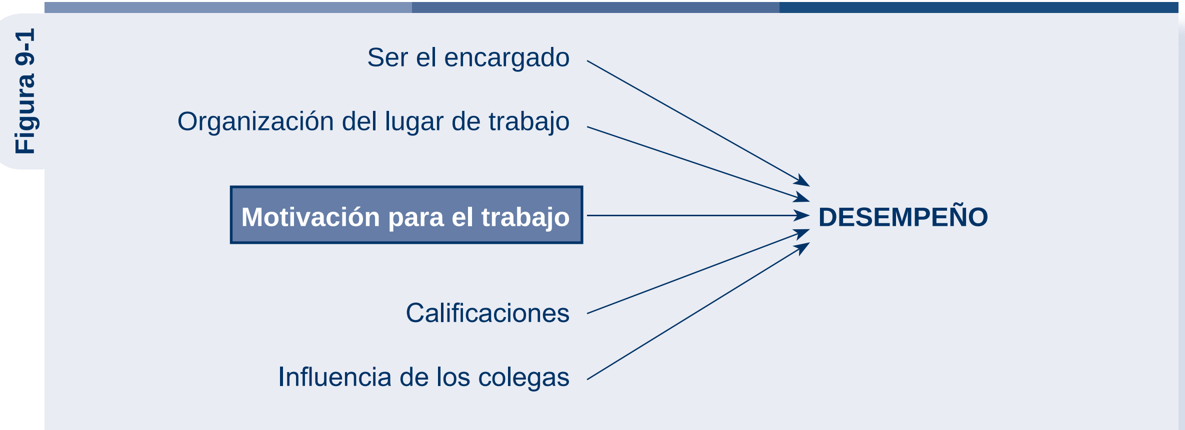
- Motivación.
- Liderazgo.
- Desarrollo de equipos.

9.1 MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO: ¿QUÉ SIGNIFICA?

El desempeño en el trabajo es el resultado que logra el ocupante de un cargo y depende de muchos factores. Uno de los más importantes es la motivación para el trabajo (figura 9-1). Entender los mecanismos de esta motivación es esencial para que el emprendedor pueda relacionarse con las personas.

- La motivación para trabajar es un estado psicológico de disposición, interés y voluntad de alcanzar o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está motivada para el trabajo significa que muestra una inclinación favorable o positiva para realizarlo.

Los principales determinantes del desempeño en el trabajo



- La palabra **motivación** proviene del latín *motivus*, *movere*, que significa mover. En su sentido original, indica el proceso por el cual alguna razón —o motivo— incentiva, estimula y energiza el comportamiento humano. Esta conducta siempre se motiva. Hay un motor en marcha permanente que lo mueve; aunque de vez en cuando se queda en punto muerto o deja de funcionar y la persona se desmotiva.
- La motivación es específica. No hay un estado general de motivación que lleve a una persona a estar siempre dispuesta a todo. La motivación es una característica individual y, al mismo tiempo, un proceso complejo en el que intervienen muchos factores.
- Al tratar con la motivación de sus empleados y de las personas en general, el emprendedor debe huir de los razonamientos simplistas, como "si se paga bien, se consigue cualquier cosa" o "un ambiente de trabajo agradable es un factor de motivación" o "las personas sólo trabajan porque lo necesitan; si pudieran, no harían nada". Desde hace mucho tiempo, los empresarios, investigadores y administradores de las empresas han estado enfrentando problemas de desempeño y, por esto, intentan explicar la motivación para el trabajo. Fue así como surgieron las ideas que usted va a estudiar en este capítulo.

9.2 MOTIVOS INTERNOS Y EXTERNOS

La motivación para el trabajo se deriva de una interacción compleja entre los motivos internos de las personas y los estímulos de la situación o ambiente (figura 9-2).

- Los motivos internos son las necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas. Estos motivos individualizan a cada persona y hacen que todas sean diferentes unas de otras. Cada individuo es capaz de realizar tareas específicas y no otras; se siente atraído por determinadas actividades y evita otras; valora ciertos comportamientos y menosprecia otros.
- Los motivos externos son estímulos o incentivos que la empresa ofrece. Éstos pueden satisfacer necesidades, despertar sentimientos de interés o representar recompensas deseadas. Son motivos externos todas las recompensas que ofrece la compañía, desde el salario y los beneficios hasta el ambiente de trabajo, los colegas y el estilo de liderazgo del jefe.

En este capítulo se estudiarán las ideas sobre la motivación, las cuales explican los motivos internos y externos, y la interacción entre ambos.

9.3 NECESIDADES HUMANAS

Una de las explicaciones más importantes acerca de la motivación establece que, sobre todo, las personas son motivadas por estímulos interiores llamados necesidades. Éstas son estados de carencia. Cuanto más fuerte sea una necesidad, más intensa será la motivación. Una vez satisfecha la necesidad, la motivación cesa. Ciertas necesidades son instantáneas, como la de buscar abrigo en una situación de inseguridad. Otras son permanentes, como la de encontrar medios de subsistencia. Algunas necesidades son **finales**, como la urgencia de alimentarse. Otras son **instrumentales**, como ganar dinero para comprar alimentos. De ahí surge un

proceso importante de la motivación: cualquier recompensa —ya sea que la persona la obtenga por sí misma o que otra se la ofrezca— tiene un valor determinado por la capacidad de satisfacer necesidades.

Una interacción compleja entre motivos internos y externos del individuo produce diferentes niveles de motivación.

Figura 9-2



La noción de que las necesidades humanas están organizadas en una especie de orden o jerarquía desempeña una función importante en el estudio de la motivación. Hay diferentes teorías sobre las necesidades y su papel en la motivación; una de las principales, que se basa en esta noción, fue la propuesta por Maslow. De acuerdo con este autor, las necesidades humanas se dividen en cinco categorías (figura 9-3). Su teoría establece que:

- Las necesidades fisiológicas forman la base de la jerarquía. Antes de preocuparse por las necesidades de un nivel más elevado, las personas procuran primero satisfacer las primeras.
- Es preciso atender una necesidad en cualquier punto de la jerarquía antes de que se manifieste una necesidad del siguiente nivel. Si no se satisface una necesidad, la persona quedará estacionada en ese nivel de motivación.
- Ésta desparece una vez que se ha atendido la necesidad. Entonces, la persona empieza a sentirse motivada por el orden siguiente de necesidades.
- Las personas están en un proceso de desarrollo continuo y tienden a progresar a lo largo de las necesidades al intentar satisfacer una tras otra; de este modo se orientan a la autorrealización.
- Una necesidad puede predominar sobre las demás debido a factores como la edad, el medio social o la personalidad. Por ejemplo, la necesidad de la afirmación personal predomina en la juventud.

Al aplicar la teoría de Maslow en el desempeño laboral:

- El trabajo y su ambiente pueden satisfacer muchas necesidades, desde la supervivencia hasta la autorrealización. Sin embargo, las necesidades y la capacidad de satisfacerlas dependen de las características de las personas y de la situación de trabajo. Por ejemplo, el trabajo en una fábrica puede satisfacer necesidades de supervivencia, convivencia social y autoestima; en un observatorio astronómico, donde algunas personas pasan las noches en silencio observando el universo, la necesidad de autorrealización y el reconocimiento dentro de una comunidad técnica son más importantes.

Figura 9-3

Una representación de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas



- El trabajo y la situación laboral también crean necesidades, en vez de satisfacerlas. Los trabajadores comienzan entonces a reclamar que éstas sean atendidas, lo cual también es una forma de comportamiento motivado por necesidades o carencias. Por ejemplo: trabajar en lugares donde se arriesga la vida intensifica la necesidad de seguridad.

9.4 FRUSTRACIÓN

Al resultado de no atender las necesidades se le llama **frustración.** Ésta también puede constituir un poderoso impulso para la acción humana. Diversos tipos de comportamientos en el ambiente de trabajo se producen por la frustración:

Huida o compensación. Cuando no se consigue satisfacer una necesidad, que se vuelve cada vez más intensa, la persona muestra una creciente frustración y ansiedad. Como consecuencia de esa frustración, puede ser que adopte un comportamiento de huida o compensación. Los comportamientos de ese tipo son: la búsqueda de otro empleo

u ocupación cuando no hay posibilidad de progreso en el trabajo actual, o la afiliación a una sociedad profesional o sindicato para defender los intereses que el emprendedor no atiende.

Resignación. La resignación ocurre cuando una persona —o grupo— se deja abatir por la frustración y se entrega a un estado de falta de ánimo y fatalidad ("yo desisto", "de nada sirve luchar", "así tiene que ser"). Como en apariencia no hay salida, la persona se rinde. En una situación de trabajo, la resignación se manifiesta mediante la apatía, la depresión y la falta de interés por la empresa y sus objetivos.

Agresión. La agresión representa una forma de ataque físico o verbal que se asocia a un sentimiento de ira y hostilidad. Puede ser una palabra, un golpe en la pared o una herramienta que se lanza contra un engranaje delicado (o a la cabeza del maestro de obras desde lo alto de un edificio en construcción). Cuando no es posible descargar la agresión contra el objeto o individuo que la causó, la persona frustrada puede adoptar un comportamiento de sustitución o cambio de dirección: el general reprende al coronel, éste reprende al mayor y así, en forma sucesiva, hasta que el soldado dispara al cachorro del cuartel.

9.5 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

Pasemos ahora al estudio de los motivos externos. La **teoría de los dos factores** de Herzberg explica cuál es el efecto de algunos de ellos sobre la motivación. De acuerdo con esta teoría, los estímulos para el desempeño, en una situación de trabajo, pueden dividirse en dos categorías principales (figura 9-4): factores higiénicos o extrínsecos (también llamados factores H), que están relacionados con el ambiente de trabajo, y factores motivacionales o intrínsecos (también llamados factores M), que están relacionados con el contenido del trabajo.

Para entender la teoría de los dos factores, piense en la siguiente pregunta:

- Si el salario de una persona se duplicara o triplicara, ¿estaría dos o tres veces más motivada? ¿Produciría el doble o el triple de lo que hacía antes?

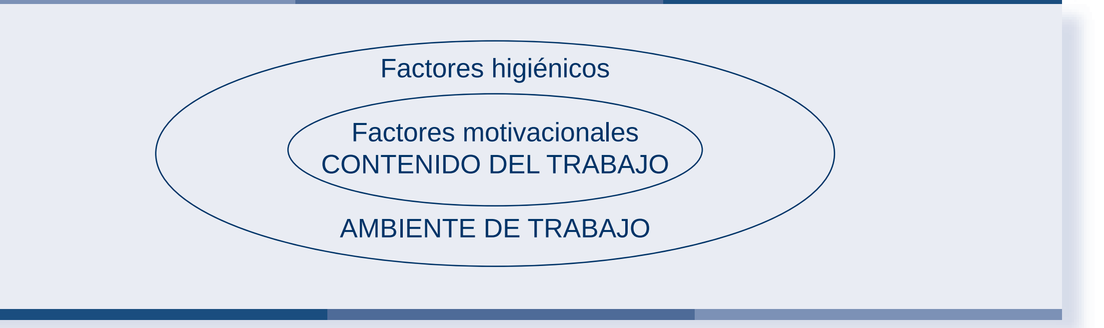
Por supuesto que la respuesta es no. Con seguridad, usted ya ha escuchado decir que el salario no es el factor de motivación. Desde luego que no. El salario es un factor de satisfacción (insatisfacción, en realidad), como todos los demás factores higiénicos. Ofrezca salarios que dejen a las personas satisfechas y con exactitud logrará eso: satisfacción con el salario. No obstante, la motivación propiamente dicha es producto de otros elementos: los factores motivacionales.

Los factores higiénicos (también llamados factores extrínsecos o de satisfacción) comprenden las condiciones dentro de las cuales se realiza el trabajo. Cuanto más satisfecha esté una persona con su salario, su jefe o ambiente de trabajo, menos posibilidades habrá de que reclame estos aspectos. Los otros son los factores de satisfacción, por ejemplo:

- El ambiente físico en donde se realiza el trabajo: iluminación, temperatura, espacio y comodidad de los muebles.

Los factores que influyen en el desempeño laboral, según la teoría de Herzberg

Figura 9-4



- El ambiente humano y organizacional: colegas, jefe, salario, políticas de la empresa.

No obstante, la satisfacción con las condiciones de trabajo no es lo mismo que la motivación para el trabajo. A fin de que haya motivación, es necesario que la persona esté satisfecha con su trabajo, que vea en él la posibilidad de ejercer sus habilidades o desarrollar sus aptitudes. He aquí algunos factores motivacionales:

- La naturaleza de la tarea realizada, las oportunidades de aprendizaje que la tarea ofrece, el desafío que las labores significan para las competencias del ocupante del cargo, las oportunidades de crecimiento profesional, como la promoción para cargos más complejos, el reconocimiento que las personas reciben por la dificultad de la tarea que realizan o por el trabajo bien hecho.

Según la teoría de los dos factores, la satisfacción no es lo mismo que la motivación. El ambiente de trabajo sólo produce satisfacción o insatisfacción consigo mismo, pero no motivación para el trabajo. Sólo el contenido del trabajo produce motivación para el trabajo. La teoría de los dos factores consagró el principio de que la motivación proviene del trabajo y no del ambiente. Como administrador de una empresa, usted puede manejar los factores de los dos tipos: los higiénicos y los motivacionales, lo cual significa que puede trabajar para dejar a su equipo de colaboradores satisfecho con la empresa y motivado en el trabajo.

9.6 ¿CUÁL RECOMPENSA ES MÁS EFICAZ?

Cada líder y cada empresa ofrecen a las personas un conjunto de incentivos o recompensas: el trabajo en sí, el ambiente, el salario, los premios y los reconocimientos por el buen desempeño. ¿Cuál es la eficacia y efecto de estos incentivos sobre la motivación? Usted podría responder: "Ah, después de haber leído la teoría de los dos factores, ya entendí todo. Este libro es muy bueno. Para conseguir los niveles más altos de desempeño de mis empleados, debo ofrecer ventajas materiales, tales como buenos salarios, alimentación y beneficios. De forma paralela, debo darles la oportunidad de ejercer sus mejores aptitudes, y así se sentirán motivados y trabajarán bien. Para garantizar que nada falle, también voy a aumentar algunos incentivos, como las recompensas por el desempeño".

¿Cierto o falso? La respuesta es: depende. Cualquier incentivo puede funcionar, siempre y cuando vaya de acuerdo con los motivos internos de la persona a la que se le ofrece. La explicación principal sobre la interacción de los motivos internos con los estímulos del ambiente es la **teoría de la expectativa**, la cual explica cómo las creencias y expectativas de las personas se combinan con los estímulos para producir algún tipo de fuerza motivacional. Asimismo, retrata la idea intuitiva de que el esfuerzo depende del resultado que se desea alcanzar. En esencia, la teoría de la expectativa establece que:

- El desempeño de las personas depende del esfuerzo que realizan.
- El esfuerzo es proporcional a la importancia que se atribuye al resultado del desempeño (la recompensa).
- Si el resultado fuera importante, la motivación para el esfuerzo sería intensa. En resumen, la motivación para hacer algún tipo de esfuerzo depende de la importancia que se le atribuye al resultado.

Suponga que usted estableció un premio por productividad para los empleados de su empresa. Algunos desean mucho ese premio y en términos de la teoría de la expectativa le atribuyen un alto grado de importancia, ya que representa una recompensa. Con el propósito de conseguir la recompensa, es necesario que se esfuercen. También necesitan creer que su esfuerzo les traerá una recompensa. Cuando la alcanzan, el ciclo de la motivación se cierra: ellos consiguieron la recompensa y usted obtuvo el desempeño esperado. Sin embargo, piense también en los que no se esforzaron. Quizá la recompensa no les pareció atractiva o pensaron que no valía la pena el esfuerzo. En resumen, la teoría de la expectativa explica que la búsqueda de una recompensa es proporcional al valor que se le atribuye.

9.7 LIDERAZGO

El liderazgo es uno de los papeles de los administradores en las empresas. En su carácter de líder, el emprendedor influye en el comportamiento de sus empleados para que éstos cumplan con los objetivos de la empresa. El proceso de liderazgo está estrechamente vinculado al de motivación. La motivación de los seguidores se basa en la identidad de intereses entre sus necesidades, valores y aspiraciones, y las propuestas del líder. Si quisiera desarrollar sus competencias como líder, usted deberá entender las motivaciones de las personas a las que pretende guiar. Los seguidores son colaboradores de quien ejerce el liderazgo. Sin liderazgo no hay colaboración, sólo obediencia o cumplimiento de reglas.

9.7.1 ESTILOS DE LIDERAZGO

El estilo de liderazgo es una idea que todo administrador de empresas debe dominar. Las palabras **autocracia** y **democracia** se utilizan para definir dos estilos básicos de liderazgo. En esencia, el estilo puede ser autocrático o democrático, dependiendo de la manera en que el líder se relaciona con los seguidores. De estos dos estilos básicos se derivan otros. Todos pueden ser válidos y eficaces, según la situación. Por ejemplo, el estilo que sirve para un grupo de funcio-

narios maduros y experimentados, que conocen su trabajo a la perfección, es del todo inadecuado para un grupo de empleados contratados hace poco tiempo, ¿está usted de acuerdo?

Autocracia y democracia son palabras muy antiguas que se siguen utilizando junto con otras para expresar las mismas ideas (figura 9-5).

Estilos de liderazgo



Liderazgo orientado a la tarea

Autocracia, liderazgo directivo y liderazgo orientado a la tarea son los nombres más comunes para indicar los estilos en que el poder de tomar decisiones se concentra en el líder. Un líder autocrático:

- Toma decisiones sin consultar a su equipo.
- Está mucho más preocupado por la tarea que por el grupo que la ejecuta.
- Concentra su atención en el desempeño del empleado o grupo; asimismo, pone de relieve el cumplimiento de plazos, los patrones de calidad y la economía de los costos.
- Subraya la necesidad de cumplir las metas.
- Insiste en la necesidad de superar a la competencia, a un rival dentro de la misma empresa o al desempeño anterior.
- Define con precisión las responsabilidades individuales y designa tareas específicas para personas específicas.
- Hace énfasis en el cobro y la evaluación del desempeño de sus funcionarios.
- Mantiene la distancia respecto de sus funcionarios o su equipo.

¿Son buenos o malos estos comportamientos? Aguarde, retomaremos esta pregunta más adelante.

Liderazgo orientado a las personas

Democracia, liderazgo participativo y liderazgo orientado a las personas son normas que indican algún grado de participación de los empleados en la autoridad del jefe o en sus decisiones. Cuanto más influya el grupo en las decisiones del líder, más democrático será el comportamiento de éste. Un líder democrático:

- Piensa que debe crear un clima en el que las personas se sientan cómodas.
- Enfoca su atención en el empleado o en el grupo, al tiempo que enfatiza las relaciones humanas y desarrolla la capacidad de trabajar en equipo.
- Pide opiniones o sugerencias de decisiones, escucha, presta atención y utiliza las ideas del grupo.
- Dedica una parte considerable de su tiempo a orientar a los integrantes de su equipo.
- Es amigable.
- Apoya y defiende a los empleados.
- Insiste con los integrantes de su equipo para que acepten responsabilidades y tomen la iniciativa de resolver problemas.

¿Qué estilo es mejor? Tenga paciencia, ya abordaremos esta pregunta.

9.7.2 ¿SE PUEDE SER AUTOCRÁTICO Y DEMOCRÁTICO AL MISMO TIEMPO?

Desde luego, la respuesta es afirmativa. Las ideas más avanzadas con respecto al liderazgo reconocen que los dos estilos no son mutuamente exclusivos, ni son ideas en conflicto (si usted tiene un estilo, no puede tener otro). Nada de eso. Todos podemos combinar diversos grados de autocracia y democracia en nuestra manera de tratar con empleados y equipos. El estilo orientado a la tarea y el orientado a las personas no son puntos opuestos de una misma regla, sino dos reglas que se combinan y forman los límites de un territorio. Esta idea permite identificar no dos, sino por lo menos cuatro estilos básicos de liderazgo. De acuerdo con esta idea, el líder puede enfatizar mucho o poco la tarea y, en forma paralela, hacer lo mismo con las personas (figura 9-6).

9.8 LIDERAZGO SITUACIONAL

¿Qué estilo de liderazgo es mejor?

Liderazgo orientado a la tarea y a las personas

Figura 9-6



La respuesta es:

- No hay un estilo que sea más eficaz que los demás. Ningún estilo es bueno o malo. Según la teoría de liderazgo situacional, todo depende de la situación. La elección del estilo apropiado para la situación se llama **liderazgo situacional**.
- El gerente que pretende desempeñar de forma eficaz su función de liderazgo debe ser capaz de elegir el estilo que mejor se ajuste a su situación. En primer lugar, es necesario definir qué es **situación**. Ésta es una palabra elástica que admite muchas interpretaciones. El propio líder, los empleados y la empresa se utilizan para definir la situación.

9.8.1 EL LÍDER

El propio líder (como usted, justamente) es uno de los principales componentes de la situación. Más que nada, la forma en que usted se comporta está influenciada por su formación, conocimiento, valores y experiencia. Si valora la iniciativa y la libertad, por ejemplo, tiende a dar prioridad a los comportamientos democráticos.

9.8.2 LA EMPRESA

El ambiente de la empresa, el grupo de trabajo y la presión del tiempo caracterizan la situación dentro de la cual los estilos funcionan con mayor o menor eficacia. En una empresa con cultura jerarquizada, los gerentes van a preferir los estilos orientados a la tarea.

9.8.3 NATURALEZA DE LA TAREA

Coordinar una operación de montaje, o de carga y descarga de un camión, es muy diferente a ser el líder de un grupo de voluntarios. La primera situación exige un estilo directivo y la segunda un estilo participativo.

9.8.4 LOS COLABORADORES

El equipo de colaboradores influye en la elección del estilo de liderazgo en relación con su madurez, un atributo que puede medirse mediante dos variables: motivación y competencia (o habilidad). La figura 9-7 resume las cuatro posibilidades producidas por la combinación de estas dos variables de los estilos adecuados:

Motivación elevada, competencia elevada

De hecho, un equipo motivado y competente no necesita liderazgo. Cuanto más orientado hacia el equipo sea el estilo de liderazgo, más adecuado será para la situación en que el equipo sea competente y esté motivado. Incluso, el sentido de responsabilidad, la competencia del autogobierno y la igualdad entre los miembros de un grupo pueden eliminar la necesidad de líderes, que asumen el papel no de conductores de personas sino de coordinadores del proceso de decisiones. En este caso, el objetivo del líder es alcanzar un régimen de **autogestión** dentro del equipo.

Motivación baja, competencia baja

Bajos niveles de motivación y competencia exigen energía en todas las funciones de liderazgo. La capacitación, el estímulo, la asesoría personal, el seguimiento del desempeño y la verificación de resultados son las acciones que el gerente debe realizar. Un equipo de principiantes, seleccionados de forma arbitraria para un proyecto sin desafíos, es el caso que ilustra esta situación donde el estilo apropiado es la orientación simultánea para la obtención de resultados y para el clima humano del proyecto.

Motivación alta, competencia baja

En este caso, el equipo comparte un sentimiento de predisposición positiva e interés por el proyecto, pero le faltan calificaciones. Quizá se trata de un grupo de novatos que fueron seleccionados para un proyecto desafiante, pero que no tienen experiencia ni conocimientos sobre los proyectos. La motivación o disposición elevada indica que el gerente no necesita preocuparse mucho por el clima humano. Además, es necesario enfatizar la función de liderazgo para ofrecer entrenamiento, orientación y retroalimentación, así como dirigir al equipo en las tareas donde el gerente crea que tiene más habilidades.

Influencia de la motivación y de la competencia sobre el liderazgo

Figura 9-7



Motivación baja, competencia elevada

Las personas del equipo "son del ramo y conocen el servicio" pero no tienen interés. No requieren de capacitación, orientación o retroalimentación. Sin embargo, es probable que necesiten atención personal, estímulo y, a lo mejor, algún tipo de incentivo. Quizá se trata de un grupo de veteranos en la fase descendiente de su desempeño o de un grupo de jóvenes de alto potencial asignados a un proyecto que está más allá de sus posibilidades.

9.9 ¿QUÉ RECOMPENSAS OFRECE USTED?

La división de las decisiones entre usted y su equipo no es la única manera de entender el proceso de liderazgo. Es necesario analizar también el tipo de recompensa que usted les ofrece. De acuerdo con el tipo de liderazgo, usted puede ser un líder carismático o transaccional (figura 9-8).

9.9.1 LIDERAZGO CARISMÁTICO

El liderazgo carismático, inspirador o transformador caracteriza a los líderes que ofrecen como recompensa los factores motivacionales que están relacionados con la tarea (de acuerdo con la teoría de los dos factores). Un líder carismático tiene seguidores fieles (en contraposición a los mercenarios), dispuestos a trabajar de forma excepcional para cumplir con una misión o meta. Para alcanzar este alto grado de compromiso y realización, el líder carismático pone especial atención a las necesidades y potencialidades de sus seguidores y los incentiva a superarse de manera constante. Usted asume un papel de líder carismático cuando:

- Pide a sus colaboradores que intenten alcanzar niveles de desempeño cada vez más elevados, por ejemplo, en los patrones de calidad del producto o servicio o de la satisfacción del cliente.
- Les propone que se involucren en proyectos de perfeccionamiento de la empresa, tales como programas de calidad o de rediseño de procesos.
- Los reta a resolver un problema complejo, tal como una deficiencia en la calidad de un producto o una ineficiencia en el proceso operativo.
- Los alienta a pensar que el empleo de todos depende del esfuerzo de cada uno.
- Les ofrece la oportunidad de participar en un proyecto o tarea innovadora o desafiante que proporcionará la adquisición de nuevas competencias.

Figura 9-8

Clasificación de los líderes

Líder carismático	Líder transaccional
Ofrece como recompensa la propia misión	Ofrece recompensas materiales para la realización de la misión

- Ofrece recompensas simbólicas, como títulos y cargos que dan prestigio social y participación en ceremonias y compromisos solemnes.
- Otorga agradecimientos y reconocimientos por el desempeño.
- Delega poder de decisión o participación en el proceso de decisiones y en la resolución de problemas.

9.9.2 LIDERAZGO TRANSACCIONAL

El líder transaccional, o negociador, apela a los intereses, en especial a las necesidades básicas de los seguidores. Asimismo, ofrece recompensas materiales o psicológicas, del tipo H (de acuerdo con la teoría de los dos factores), para conseguir que los funcionarios trabajen para alcanzar las metas. Algunas recompensas materiales que el líder transaccional puede ofrecer son las siguientes:

- Incentivos como viajes, bonos, despensa, pago de la escuela de los hijos y otros beneficios.
- Ascensos y aumentos salariales.
- Autonomía y libertad en el uso del tiempo.
- Atención a las solicitudes relacionadas con las transferencias, designación para otros proyectos y exenciones.
- Premios por desempeño, como el "diploma al mejor empleado del mes", o una participación en los resultados.
- Patrocinio de programas de capacitación.

El liderazgo transaccional recompensa el desempeño y la competencia de acuerdo con algún criterio, establece metas y ofrece incentivos para su realización. Tanto el gerente como el empleado (el líder y el seguidor), en una relación transaccional, ven al trabajo como un sistema de intercambios entre contribuciones y recompensas. El intercambio tiende a ser racional, sin el fondo sensible que caracteriza al liderazgo carismático. Los sistemas motivacionales utilizados por algunas compañías son generosos en el ofrecimiento de recompensas para quien cuenta con una competencia y sabe transformarla en resultados. Al trabajar para una empresa como Microsoft, es posible alcanzar niveles significativos de ganancias materiales mediante los programas de participación en las ganancias. ¿No le gustaría tener una empresa así?

En ciertas situaciones, o para algunos colaboradores, la recompensa material del liderazgo transaccional puede ser más eficaz. En otras situaciones, la recompensa psicológica del liderazgo carismático opera mejor. Los dos tipos de recompensas funcionan porque producen efectos sobre diferentes dimensiones de la motivación del equipo. Para entender el efecto de las recompensas sobre la motivación, vuelva al estudio de las necesidades humanas y de la teoría de la expectativa. La eficacia de la recompensa depende de las necesidades que determinan hasta qué punto las recompensas tienen valor o no.

9.10 EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Ahora, quizá usted quiera asumir un papel de líder de personas autodirigidas que forman equipos de alto desempeño. La característica principal de un equipo de alto desempeño es la capacidad de trabajar de forma autónoma y coordinada. Cada una procura hacer bien lo que sabe junto con los colegas, a fin de alcanzar la sinergia, el efecto multiplicador que hace que el resultado de un grupo sea mayor que la simple suma de las contribuciones individuales. ¿Qué le parece dejar que las personas se conduzcan por sí mismas, mientras usted se dedica a lo que es realmente importante, como cuidar de los negocios y de la estrategia? ¿Cómo lograr esto?

¿Recuerda las actividades de alto apalancamiento que se estudiaron en el capítulo 1? Aplique el mismo principio a su papel de líder de personas.

He aquí algunas directrices (figura 9-9):

Esclarezca los papeles de los integrantes del grupo. La claridad en la definición de los papeles y responsabilidades es un requisito básico para un trabajo eficaz de equipo.
Precise los objetivos. Otra condición fundamental es la claridad de objetivos. Todos conocen la historia: si usted no sabe a donde va, cualquier camino es bueno. El conocimiento de los objetivos es importante para los nuevos colaboradores y para los grupos temporales de trabajo, pero de forma general, a todos debe recordárseles siempre la misión y las estrategias de la empresa.
Encárguese de que todos se conozcan. Haga esto con los nuevos colaboradores. En gran medida, el desempeño de un equipo depende de que las personas se conozcan. Presente a unos con otros y, de vez en cuando, promueva una reunión social. Sin embargo, no exagere. No siempre las personas están dispuestas a participar en muchas reuniones y aprecian tener sus momentos de soledad y privacidad.
Refuerce la identidad del grupo. Integrarse a un grupo prestigiado constituye una recompensa psicológica para sus integrantes. Si forma un grupo temporal, como un equipo de proyecto o de implantación de un programa de calidad, podrá crear una identidad: ponga un nombre al grupo que se derive del nombre del producto, proyecto o actividad. Pueden utilizarse el nombre de la actividad y otros símbolos para crear una identidad visual. Se pueden aplicar fotos, logotipos e imágenes en papel, sobres, carpetas y otros documentos que utilice el grupo. Piense en hacer esto para toda la empresa.
Elabore normas de alto desempeño. Procure crear una cultura de alto desempeño en todos los aspectos de la operación de la empresa: calidad de los productos y servicios, atención a los clientes, mantenimiento de los equipos, limpieza e higiene personal y hasta la forma en que los conductores manejan los vehículos de la empresa. ¿No se queda usted con una mala impresión cuando ve un vehículo de una compañía de alimentos muy sucio y con un conductor desaseado y que conduce mal? ¿Pensó cómo tratan el alimento o producto que están transportando?

Directrices para el liderazgo de equipos autodirigidos

Figura 9-9



Sea exigente en la selección de personal. Procure admitir sólo a los mejores, a quienes sean capaces de pasar por procesos de selección estrictos y que comprueben su capacidad de ofrecer una contribución significativa para la empresa. Haga que las personas valoren su admisión en la compañía y que se sientan orgullosas de trabajar en ella.

Ofrezca capacitación continua al invertir siempre en el desarrollo de su equipo.

Delegue autoridad, de modo que las personas y los equipos puedan tomar decisiones y volverse autodirigidos. Haga que el grupo tome las decisiones de naturaleza gerencial que son necesarias para su funcionamiento, tales como la programación del trabajo, la elección de los métodos y herramientas de trabajo, la división de tareas entre sus integrantes, así como su redistribución, en caso de que alguien falte. Hay empresas donde los equipos autodirigidos son responsables de las compras de sus materiales, de la evaluación de su desempeño y de la definición de las contribuciones de sus integrantes.

I. CUESTIONARIO PARA SU PLAN DE NEGOCIOS

1. ¿Cómo pretende garantizar que sus colaboradores trabajen satisfechos y motivados?
2. Al considerar el tipo de mano de obra que va a emplear, ¿qué estilo de liderazgo es apropiado?
3. ¿Hasta qué punto es importante para su empresa que los empleados sepan trabajar en equipo?
4. ¿Cómo pretende desarrollar el espíritu de equipo en su organización?

II. PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. Explique qué es motivación de forma general y qué es motivación específica para el trabajo.
2. ¿Qué factores afectan la motivación para el trabajo?
3. Explique cómo el desaliento puede ser una fuente de motivación.
4. ¿Cuál es la diferencia entre satisfacción y motivación para el trabajo? ¿Qué reciprocidad tienen con la teoría de los dos factores?
5. ¿Qué es liderazgo? ¿Es distinto a ser jefe?
6. ¿Cuáles son los tipos de liderazgo?
7. ¿Qué es liderazgo situacional? ¿Cómo se puede usar esta idea?
8. ¿Cómo se clasifica a los líderes de acuerdo con la recompensa que ofrecen a su equipo?
9. ¿Cómo se puede crear e incentivar el trabajo de equipo en una empresa?

III. ESTUDIO DE CASO: Health Card

La empresa Health Card México se incubó en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), México, campus Santa Fe, de la ciudad de México. Después de concluir su plan de negocios, sus directivos decidieron incursionar en el mercado del Distrito Federal y su área metropolitana para ofrecer los servicios de expedientes médicos en línea.

El doctor Rodrigo Rubio, gerente general de la empresa, es anestesiólogo y cuenta con gran reconocimiento en dicha especialidad. En su trayectoria profesional observó que muchos pacientes que ingresaban al área de urgencias de los hospitales en estado inconsciente. Aunado a este problema, el arribo de algún familiar que pudiera aportar los antecedentes médicos del paciente en ocasiones demoraba valiosos minutos.

Tras años de vivir el problema de manera cotidiana, el doctor Rubio identificó la necesidad de crear una herramienta que proporcione en forma oportuna y clara los antecedentes de los pacientes y los datos del médico responsable del caso con el fin de que en los casos de urgencia se tomen de inmediato las decisiones adecuadas en beneficio del paciente y del médico tratante. De acuerdo con el doctor Rubio, esto podía incluso salvar la vida de muchos de ellos.

Uno de los problemas que detectó para comercializar su idea, es que en el mercado existe una gran apatía y desconocimiento acerca de la importancia de tener un expediente médico actualizado, con el fin de consultarlo oportunamente, máxime en situaciones de urgencia.

La solución diseñada por el doctor Rubio consiste en un sistema de almacenamiento de información accesible en Internet mediante una clave. El paciente que lo adquiera deberá portar en forma permanente la tarjeta con la clave. El contenido de los archivos que aparecen en Internet acerca de cada paciente incluye:

— Antecedentes médicos
— Enfermedades

— Medicamentos que toma
— Vacunas
— Cirugías
— Alergias
— Tipo de sangre
— Donación de órganos
— Equipos biomédicos
— Datos importantes: nombre, teléfono de la persona a contactar en caso de urgencia
— Datos actualizados de su seguro de gastos médicos mayores o institución en la que normalmente es atendido.

El único requisito del servicio que brinda la tarjeta, es que los hospitales deben tener acceso a Internet.

El doctor Rubio no puede llevar a cabo un estudio de mercado de tipo formal. Sólo cuenta con el dato de que 32% de la población mexicana se atiende en hospitales privados, aunque existen ciertas variantes de acuerdo con la edad y el nivel socioeconómico de la persona.

Estima que el segmento de la población más interesada en obtener la tarjeta sería los pacientes con enfermedades crónicas, los adultos mayores y los discapacitados. Un segundo segmento de mercado posiblemente sería el de adolescentes, adultos jóvenes, deportistas y niños que no necesariamente presenten un padecimiento crónico, y cuyos padres o familiares estén interesados en todo momento en su bienestar.

Los especialistas de Health Card estiman que durante la etapa de lanzamiento de la tarjeta podrían vender 12,000 unidades. Si dicha etapa planea llevarse a cabo solamente en la ciudad de México y su área metropolitana, que aproximadamente tiene 21 millones de habitantes, el cálculo parece conservador. De hecho, si la empresa lograra tener acceso solamente a 10% de la población total, que equivale a 2.1 millones de personas, estaría buscando únicamente captar apenas el 5.7% del total con sus 12,000 unidades.

El precio estimado de la cuota anual de la tarjeta sería de 300 a 350 pesos anuales. Esta cantidad cubriría la inscripción al sistema, con todos los datos que se requieran. El costo de la renovación aún no se ha calculado.

La empresa cuenta con un presupuesto suficiente para financiar los primeros seis meses de la etapa de lanzamiento de la tarjeta. A partir del sexto mes deberán tener utilidades crecientes.

El plazo para alcanzar 3% del mercado meta es de dos años. Dicho mercado se conforma aproximadamente por 20% de los habitantes de la ciudad de México y su área metropolitana. De acuerdo con los datos estadísticos que dispone la empresa, esta meta parece muy alcanzable.

En el tema de la publicidad y promoción, los directivos planean utilizar la importante red de contactos con que cuenta el doctor Rubio. En dicha red se incluyen líderes de opinión, médicos especializados, periodistas de radio y televisión y altos directivos de diferentes hospitales y empresas de la iniciativa privada, que cuentan con un gran número de empleados.

El problema al que se enfrenta Health Card es el de establecer un sistema adecuado de motivación de la fuerza de ventas. Tiene definido que quiere entrar en los siguientes segmentos, que tendrán la decisión de adquirirla:

— Padres de niños y adolescentes, para sus hijos
— Padres de niños y adolescentes, para ellos mismos
— Personas adultas, para ellas mismas
— Personas adultas, para familiares cercanos

Sin embargo requiere definir una estrategia para otros segmentos de la población como deportistas, empleados, pacientes de hospitales y asegurados, entre otros grupos.

Los especialistas han recomendado a los directivos de Health Card que formen una fuerza de ventas mediante un sistema multinivel. Éste deberá contar con dos gerentes de ventas regionales, que a su vez, tendrán tres supervisores de zona. Cada supervisor de zona será responsable de reclutar a por lo menos diez promotores, quienes recibirán una comisión de 15% por cada tarjeta que vendan. Los supervisores recibirán 2% por la venta que haga cada promotor de su zona. Ni los promotores ni los supervisores serán empleados de Health Card, simplemente serán comisionistas. Por cada 100 tarjetas que vendan los promotores en un solo mes, recibirán una comisión adicional de 5%. Los supervisores recibirán 1% extra si apoyan a su fuerza de ventas para alcanzar esta meta.

La ventaja de este sistema es que la empresa no incurrirá en gastos fijos. Sin embargo, tiene calculado 50% de rotación anual, lo cual significa que los supervisores necesitan dedicar gran parte de su tiempo al reclutamiento, para poder mantener los ingresos necesarios.

Otra ventaja que existe es que la venta podría ser masiva, ya que en muchos casos se llevarán a cabo presentaciones en empresas, universidades, clubes sociales y centros de salud, entre otros prospectos.

Se estima que el ciclo de vida del producto deberá ser muy acelerado, ya que en poco tiempo posiblemente aparezcan competidores nacionales o internacionales. En otras palabras, dado que el concepto de la tarjeta es fácilmente copiable, es muy probable que en breve sea adoptada por todo tipo de competidores con mayores recursos. Esto significa que Health Card debe acelerar su etapa de introducción.

Caso elaborado por Luis Alberto Rodríguez Medrano del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Santa Fe.

Preguntas

1. En su opinión, ¿las características de Health Card son suficientes para formar un equipo de ventas como el que se está planteando a la empresa? ¿Por qué?
2. Las comisiones normales y las adicionales que se obtendrán por alcanzar la meta de 100 tarjetas mensuales deberán ser suficientemente motivadoras, para que cada promotor logre esa meta. ¿De qué manera deberá intervenir el supervisor como elemento adicional de motivación?
3. ¿Cree usted que el hecho de efectuar presentaciones masivas es un tipo de motivación para los promotores? Justifique su respuesta.
4. Por haber tenido la iniciativa de diseñar el concepto de la tarjeta el doctor Rubio será el director de la empresa. Sabemos que es un profesional de prestigio reconocido.
   ¿Qué cualidades adicionales debería tener? ¿Por qué?
5. Por las características del producto y del proyecto, ¿será necesario formar equipos de alto desempeño? ¿Son factibles en este caso? ¿Cuál será la principal labor de los gerentes y supervisores para formar un equipo de trabajo de este tipo?

Capítulo 10

Contabilidad y finanzas para emprendedores

OBJETIVOS:
Al terminar el estudio de este capítulo, usted deberá ser capaz de explicar y utilizar las siguientes ideas:

- Importancia y objetivos de la contabilidad.
- Conceptos básicos de contabilidad.
- Balance general.
- Estado de resultados (o Estado de pérdidas y ganancias)
- Flujo de caja.
- Contabilidad de costos.
- Análisis económico-financiero de la empresa.

10.1 IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD[1]

La toma de decisión que tiene implicaciones financieras es una constante en la rutina de un emprendedor: comprar o alquilar equipo e instalaciones, fijar precios y controlar existencias, son sólo algunas. La contabilidad, mediante el registro y procesamiento de información, es el instrumento que auxilia al proceso interno de toma de las decisiones.

La contabilidad es también una herramienta que utilizan las partes interesadas externas; por ejemplo, los inversionistas pueden identificar la situación económico-financiera de la empresa y de este modo optar por la forma más adecuada de inversión, los proveedores de crédito pueden analizar su capacidad de pago y los bancos pueden aprobar préstamos.

10.2 OBJETIVO DE LA CALIDAD[2]

El objetivo principal de la contabilidad es permitir que cada grupo de partes interesadas pueda evaluar la situación económico-financiera de la empresa en un determinado momento, así como las tendencias. Para cumplir con esta meta, la contabilidad produce informes contables y estados financieros con información resumida y ordenada. En este capítulo, abordaremos dos registros contables básicos para administrar una actividad emprendedora.

10.3 CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA CONTABILIDAD

Existen reglas de aplicación general que guían los procedimientos y prácticas de la contabilidad, las cuales uniforman y orientan la elaboración y evaluación de la calidad de los informes contables. Si alguien tuviese interés o necesidad de analizar algún estado contable, es importante que conozca los significados de estos conceptos, pues con base en ellos se elaboran los estados contables (tabla 10-1).

10.3.1 ENTIDAD

Cualquier empresa que necesite elaborar estados contables individualizados es tratada como una entidad contable, sin importar que ésta tenga o no personalidad jurídica. El postulado de la entidad tiene por objetivo distinguir el patrimonio y las operaciones de la empresa del patrimonio y las operaciones de su propietario o socios; es decir, los registros contables ponderan a la empresa como entidad distinta a los socios como personas.

10.3.2 CONTINUIDAD

Significa que la empresa será tratada como una actividad emprendedora en marcha, sin un fin determinado. Este postulado se utiliza para la evaluación monetaria de los bienes de la empresa.

10.3.3 DENOMINADOR COMÚN MONETARIO

Se trata de un principio que implica dos aspectos:

- Las partidas que constituyan los informes contables se expresarán en moneda.
- Todas se expresarán en la misma moneda.

Sin ese principio sería imposible agregar o sumar el valor de las diversas partidas de los estados contables.

10.3.4 COSTO HISTÓRICO COMO BASE DE VALOR

Los registros de las partidas contables se efectúan con base en el valor de adquisición. Si, por ejemplo, la empresa adquiere un vehículo automotor, éste se registrará en los estados contables por el valor de su adquisición. Este principio uniforma la medición de los hechos contables.

10.3.5 REALIZACIÓN DE LOS INGRESOS

Los ingresos se reconocen en el periodo que fueron generados. Un ejemplo de aplicación de este principio es el siguiente: si una empresa vende una mercancía en enero, ya sea a plazos o que el cliente pague en marzo, los ingresos se contabilizan como si se hubiesen realizado en enero.

Tabla 10-1 Reglas de contabilidad

POSTULADOS	PRINCIPIOS CONTABLES	CONCEPTOS
• Entidad contable • Continuidad	• Denominador común monetario • Costo histórico como base de valor • Realización de los ingresos • Confrontación con los gastos	• Conservadurismo • Consistencia • Objetividad • Importancia relativa

10.3.6 CONFRONTACIÓN CON LOS GASTOS

Siempre que se realice un ingreso, deberá ocurrir un gasto para que éste sea posible. Este gasto se contabilizará en el mismo periodo que se registró el ingreso (principio de realización de los ingresos). Así, si hubiera venta de mercancía en enero (y para que esto ocurra es necesario pagarles a los empleados) este gasto por la mano de obra será contabilizado como perteneciente a enero, al margen de que a los trabajadores se les pague en enero o en febrero.

10.3.7 OBJETIVIDAD

Los hechos contables se registrarán siempre de la manera más coherente y objetiva posible. El método más usado es realizar los asientos contables, siempre que sea posible, con base en la documentación oficial como las notas fiscales, los recibos y estados bancarios, entre otros.

10.3.8 CONSISTENCIA

Siempre se utilizará el mismo criterio para contabilizar un evento, con lo cual se evitan distorsiones en los estados contables. En caso de que haya cambios en el criterio de evaluación de un hecho contable, dichos cambios deberán mostrarse en notas explicativas en los estados contables.

10.3.9 IMPORTANCIA RELATIVA

Sólo se contabilizarán e informarán los hechos relevantes. Cuando exista dificultad en contabilizar un acontecimiento que exprese un valor insignificante, ese valor se contabilizará de una manera aproximada, dando lugar a una imprecisión.

10.3.10 CONSERVADURISMO

En las previsiones de resultados, el contador, por precaución, siempre será conservador, a fin de no generar expectativas optimistas que no se puedan confirmar. El principio del conservadurismo "sugiere que los activos e ingresos se contabilicen al menor valor y las obligaciones y gastos al mayor valor". En los estados financieros, el pesimismo se considera más prudente que el optimismo.

10.4 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son informes que clasifican y cuantifican las cuentas de una empresa. Los más utilizados son el balance general, el estado de resultados del ejercicio, el estado de flujo de caja, el estado de cambios en el patrimonio de los accionistas o estado de cambios en el capital contable, además de las notas explicativas que los acompañan. A continuación se analizan los tres primeros de esta lista.

10.4.1 BALANCE GENERAL[3]

El balance general refleja la posición financiera de la empresa en un determinado momento. Está constituido por dos columnas (o partes): la del activo y la del pasivo y patrimonio neto, que se dividen en cuentas (tabla 10-2).

Activo

El activo reúne los bienes y derechos de la empresa. Los bienes son máquinas, terrenos, existencias, dinero (moneda), herramientas, vehículos, instalaciones, etc. Los derechos son las cuentas por cobrar, facturas de crédito, depósitos en cuentas bancarias (con derecho a retiro) y títulos de crédito. Éstas son partidas propiedad de la empresa, mensurables en términos monetarios, que representan beneficios presentes o futuros para el negocio. De acuerdo con esta definición, un activo adquirido mediante arrendamiento financiero no se considera activo de la empresa, dado que sólo se posee el bien y no su propiedad (dominio). Asimismo, las marcas de producto, aunque representan un gran valor para la compañía, casi nunca aparecen como parte de los activos. En este caso, son bienes intangibles propiedad de la empresa, pero su valor monetario no se puede evaluar de forma objetiva.

El activo representa las aplicaciones de recursos. Las cuentas del activo están organizadas de acuerdo con el grado respectivo de liquidez y se dividen en circulantes, de largo plazo y fijos.

El activo fijo representa bienes y derechos que se utilizan en actividades operativas de la empresa. La inversión constante en este tipo de activo revela una política de mantener un alto nivel de modernización del parque productivo. Sin embargo, el volumen de las aplicaciones en el activo fijo varía de acuerdo con el ramo de actividad. Una firma industrial, por ejemplo, tiene un activo fijo de alto valor, pues invierte en los bienes de producción. Una empresa comercial tiene su inversión concentrada, sobre todo en la cuenta **existencias**, en el **activo circulante**. Sin embargo, la tercerización del proceso productivo se ha convertido en algo común. Empresas como Nike —que no poseen siquiera una máquina de producción— ya no son novedad.

Principales deducciones del activo[4]

Por lo general, encontramos algunas cuentas en el activo que reducen el monto de este lado del balance. En **facturas de crédito** hay una parte estimada que no será recibida y deberá sustraerse, con el nombre de **provisión para cuentas dudosas o incobrables**.

Tabla 10-2 Componentes del balance general

BALANCE GENERAL	
ACTIVO	**PASIVO Y PATRIMONIO LÍQUIDO**
• Circulante: son cuentas que están en constante movimiento, a pesar de que su conversión en dinero será, como máximo, en el propio ejercicio social (por lo regular, un año). • Realizable a largo plazo: bienes y derechos que se transformarán en dinero en el próximo ejercicio. • Fijo: son bienes y derechos que no se destinan a la venta y tienen una vida útil larga.	**PASIVO** • Circulante: son obligaciones exigibles que serán liquidadas en el propio ejercicio social. • Exigible a largo plazo: obligaciones cuya liquidación se prevé con plazo superior a un año. **PATRIMONIO NETO** • Son los recursos de los propietarios aplicados en la empresa. Los recursos significan el capital más su rendimiento, utilidades y reservas.

En el fijo hay una pérdida, como resultado del deterioro físico y/o tecnológico, que se registra bajo la cuenta **depreciación acumulada** en el activo fijo. La pérdida (parcial o total) de la capacidad de los bienes —clasificados en **diferido**— de traer beneficios futuros para la empresa se va acumulando, de forma aproximada, en la cuenta **amortización acumulada**, la cual será sustraída del **diferido**.

El activo diferido comprende recursos aplicados en la realización de gastos que, por contribuir a la formación del resultado de más de un ejercicio social futuro, sólo se apropian en las cuentas de resultado en la medida y en la correspondencia en que esa contribución influye en el resultado de cada ejercicio.

Este activo abarca, de forma general, gastos en:

- implantación y actividades preoperativas;
- investigación y desarrollo de productos;
- implantación de sistemas y métodos, y
- reorganización o reestructuración.

Pasivo y patrimonio neto

El pasivo muestra toda obligación (deuda) que la empresa tiene con terceros; por ejemplo, cuentas por pagar, proveedores (a plazo), impuestos y préstamos. El pasivo es una obligación exigible, es decir, cuando la deuda vence, se exige su liquidación.

El patrimonio neto muestra los recursos de los propietarios aplicados a la actividad emprendedora. A la inversión inicial de los propietarios se le denomina **capital**; además, existen otras aplicaciones por parte de éstos a las que se les llama **incremento de capital**. El patrimonio neto también crece con los rendimientos que arroja el capital aplicado: **utilidad**.

A continuación se presenta el ejemplo del balance general de una empresa comercial ficticia (tabla 10-3).

10.4.2 ESTADO DE RESULTADOS DEL EJERCICIO (ER)[5]

El estado de resultados del ejercicio muestra si hubo ganancia o pérdida en un periodo y cómo se llegó a ese resultado. Se trata de un resumen ordenado de los ingresos y los gastos de la empresa en un determinado periodo, por lo general de 12 meses. Éste se presenta en forma vertical. De los ingresos se sustraen los gastos y se indica el resultado: ganancia o pérdida.

Ingresos
(−) Gastos
= Ganancia o pérdida

Tabla 10-3 Ejemplo de balance general

Balance general – Brinquedos Sasquatch – 31 de diciembre de 2000 y…			
ACTIVO		**PASIVO**	
Circulante		**Circulante**	
Caja	200	Proveedores	450
Cuentas por cobrar	400	Cuentas por pagar	200
Existencias	600	Impuestos por pagar	150
Total de circulante	1,200	Total de circulante	800
Realizable a largo plazo		**Exigible a largo plazo**	
Efectos por cobrar	150	Préstamos	200
Fijos		**Patrimonio neto**	
Inversiones	250	Capital	600
Inmobilizado	350	Utilidades	450
Diferido	100	Total del patrimonio neto	1,050
Total de permanente	700		
TOTAL	**2,050**	**TOTAL**	**2,050**

Componentes del ER

Un requisito fundamental en la elaboración de un estado contable es la riqueza de detalles —pero sin complicaciones— que proporcionan información relevante para la toma de decisiones.

De los ingresos totales obtenidos deben restarse los descuentos y devoluciones, lo cual tiene como resultado los ingresos netos. De éstos se deducen los costos de los productos vendidos (comercio), de los bienes fabricados (industria) o de los servicios ofrecidos (servicios) para llegar a la utilidad bruta. Más adelante se sustraen los gastos operativos. Los ingresos y/o gastos no relacionados con la actividad principal de la empresa aparecen separados de las tareas operativas. Por último, se calcula el valor del impuesto sobre la renta. De ahí se obtiene, al final, la suma de las ganancias y pérdidas que, si no se distribuyen entre los socios, se incorporan al patrimonio neto de la empresa.

Como ejemplo, la tabla 10-4 presenta un cuadro explicativo sobre el ER en una empresa industrial.[6]

A continuación veamos un ejemplo del estado de resultados del ejercicio (tabla 10-5)

10.4.3 ESTADO DEL FLUJO DE CAJA

El estado de flujo de caja es una herramienta poderosa de gestión del emprendedor que le permite planear acciones que involucran recursos financieros. El estado de flujo de caja indica el origen de todo el dinero que entró en la caja, así como la aplicación de todo lo que salió. A diferencia del balance, el estado de flujo de caja es dinámico.

Métodos contables

Existen dos métodos bajo los cuales la contabilidad acostumbra tratar al análisis de resultados. Éstos son el **método de lo devengado** (los ingresos y los gastos se contabilizan en el momento en que se generan) y el **método de efectivo** (los ingresos y los gastos se contabilizan en el momento en que entran y/o salen de la caja).

Tabla 10-4 Componentes del estado de resultados del ejercicio (ER)

INGRESOS BRUTOS =	Total de ventas	
(–) Deducciones	Este grupo incluye todos los valores que no representan sacrificios financieros (esfuerzos) para la empresa, pero son ajustes para obtener un valor más indicativo que el ingreso neto. Por ejemplo: devoluciones y descuentos.	= INGRESO NETO
(–) Costos del periodo	Son los gastos de producción, entre ellos la materia prima, mano de obra, depreciación, alquiler, etcétera.	= UTILIDAD BRUTA
(–) Gastos	Son gastos necesarios para dirigir a la empresa como un todo, desde los gastos de venta (publicidad y marketing) hasta la remuneración del capital de terceros (intereses).	= UTILIDAD OPERATIVA
+ Otros ingresos	Recursos consumidos de forma anormal e involuntaria.	= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS
(–) Impuestos	Impuesto sobre la renta, Participación de los Trabajadores en la Utilidad.	= UTILIDAD NETA
(–) Participación de los propietarios	Pago de dividendos para los socios y accionistas.	= UTILIDAD NETA RETENIDA EN LA EMPRESA

Principales transacciones que afectan a la caja

Las operaciones de la empresa pueden aumentar, disminuir o no afectar a la caja.

Transacciones que incrementan la caja

De manera general, las operaciones que incrementan la caja son aquellas que representan, de alguna forma, entrada de dinero en la caja. Algunas transacciones de este tipo son:

- Integración del capital por los socios o accionistas: son inversiones que realizan los propietarios que sólo afectan a la caja si se efectúan en dinero.
- Préstamos bancarios y financiamientos.

Tabla 10-5 Ejemplo del ER

ESTADO DE RESULTADOS DEL EJERCICIO – Ejercicio de 2000 y...		
INGRESOS BRUTOS		**3,500,000.00**
Deducciones		(150,000.00)
		(120,000.00)
		(75,000.00)
INGRESOS NETOS		3,230,000.00
(–) COSTO DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS		(1,450,000.00)
= UTILIDAD BRUTA		1,780,000.00
(–) GASTOS OPERATIVOS: De ventas Administrativos Financieros		 (350,000.00) (130,000.00) (90,000.00)
= UTILIDAD OPERATIVA		1,210,000.00
(–) GASTOS NO OPERATIVOS Intereses		 (55,000.00)
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA		1,155,000.00
(–) Provisión para impuesto sobre la renta y Participación de los Trabajadores en la Utilidad		(350,000.00)
= UTILIDAD NETA		805,000.00

- Venta al contado y cobro de facturas de crédito.
- Venta de activo fijo.

Transacciones que disminuyen la caja

Son operaciones que implican salida de recursos de la caja. Por ejemplo:

- Pago de dividendos a los accionistas.
- Pago de intereses y amortizaciones de la deuda.
- Adquisición de activo permanente.
- Compra de contado y pago a proveedores.
- Pago de gastos/costos, cuentas por pagar y otros.

Transacciones que no afectan a la caja

Son aquellas transacciones que ocurren sin que haya entrada o salida de recursos de la caja.

- Depreciación, amortización y desgaste.
- Provisión para cuentas dudosas.
- Reevaluación de partidas del activo fijo.

Modelo de estado del flujo de caja

El flujo de caja es la recopilación de datos de entrada y de salida de la caja (disponible) proyectados en el tiempo. Si la empresa hace compras a plazos tiene que administrar su flujo de

caja para saber cuándo (día y mes) tiene que liquidar su deuda, de modo que pueda dirigir la entrada de los ingresos de clientes para el pago de ese compromiso. Los ingresos deben entrar en caja antes del pago de los gastos.

En este libro presentaremos un modelo práctico de flujo de caja, cuya elaboración es muy sencilla y requiere de poco conocimiento técnico. Sin embargo, el administrador debe estar atento al saldo de caja con la finalidad de saber cuál es su condición actual y, de este modo, estar en condiciones de proyectar el futuro. El modelo se encuentra en la tabla 10-6.

10.5 CONTABILIDAD DE COSTOS

La contabilidad de costos se encarga de medir el valor de las existencias de la empresa. Esta área proporciona al administrador la información del costo que tuvo la empresa para elaborar un producto o prestar un servicio. Su influencia en los estados contables es directa. En el balance general la contabilidad de costos está en la existencia de productos terminados, dentro del activo de una empresa industrial. En el estado de resultados del ejercicio representa la línea de costo de los productos vendidos, o servicios prestados, lo cual facilita la información de la utilidad bruta.

Tabla 10-6 Modelo de flujo de caja mensual

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Ingresos													
Ingresos al contado													
Ingresos a plazos													
Facturación (ventas)													
PAGOS													
Costos/Gastos variables													
Compras al contado													
Compras a plazos													
Flete													
Comisión													
Impuestos variables													
Tercerización													
Costos/Gastos fijos													
Salarios													
Contribuciones sociales													
Alquiler													
Energía eléctrica													
Teléfono													
Gastos bancarios/ intereses													
Inversiones													
Impuestos fijos													
Otros gastos													
Gasto total													
SALDO DE CAJA													

10.5.1 IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS

La contabilidad de costos desempeña dos funciones auxiliares: el control y la toma de decisiones. En la función de control proporciona datos para la elaboración de patrones y presupuestos, los cuales podrán compararse con los costos e ingresos a obtener en el futuro. En la función auxiliar de la toma de decisiones ofrece información del precio de venta y elección del proveedor, entre otras.

10.5.2 DIFERENCIA ENTRE COSTO Y GASTO

La empresa, en el curso de sus operaciones, efectúa diversos gastos y desembolsos, tales como pago de salarios y compra de productos de limpieza y de mercancías y materias primas. El primer problema de la contabilidad de costos es saber cuáles de esos gastos están destinados a la fabricación del producto o prestación del servicio; es decir, el contador de costos debe separar los gastos de los costos.

Gasto es todo desembolso, bien o servicio consumido en forma directa o indirecta para la obtención de ingresos[7], es decir, los gastos relativos a la administración, las ventas y los financiamientos. **Costo** es todo gasto relativo al bien o servicio utilizado en la producción de otros bienes y servicios[8], es decir, los gastos relativos al proceso de producción.

10.5.3 CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS[9]

Para una mejor medición y análisis de los costos, es común dividirlos en directos o indirectos y en fijos o variables. De este modo, un costo puede ser directo y fijo, directo y variable, indirecto y fijo, indirecto y variable.

- **Costos fijos:** son valores que se mantienen inalterados, dentro de ciertos límites, al margen de las variaciones de la actividad o de las ventas; por ejemplo, sueldo de los asalariados.
- **Costos variables:** son valores que varían en la misma proporción que las variaciones ocurridas en el volumen de producción u otra medida de actividad; por ejemplo, materia prima.
- **Costos directos:** pueden asociarse de manera directa a los productos en los que basta con que haya una medida de consumo: por ejemplo, embalajes utilizados.
- **Costos indirectos:** no ofrecen condición de medida objetiva y cualquier tentativa de asignación debe realizarse mediante una estimación; por ejemplo, supervisión.

10.6 PRESUPUESTO

El presupuesto es un plan financiero, una herramienta para previsión de ingresos y gastos. Consiste en un estado que ordena y clasifica los gastos previstos para un periodo y las entradas de recursos para cubrirlos.[10] A fin de elaborar un presupuesto, es necesario planear actividades y uso de recursos, así como su costo.

El presupuesto auxilia a la administración en las funciones básicas de planeación, ejecución y control. Los presupuestos pueden elaborarse de diversas formas, con base en los estados financieros ya descritos (balance general, estado de resultados del ejercicio, estado del flujo de caja) o por medio de la confrontación entre la expectativa (aumento de volumen de ventas, por ejemplo, o incluso la reducción de costos operativos) y lo realmente acontecido en un periodo determinado. La tabla 10-7 presenta un ejemplo de presupuesto.

Para que el presupuesto sea una herramienta útil para la gestión de los negocios, es necesario su seguimiento y control. Controlar significa verificar si los hechos ocurren de acuerdo con lo planeado y presupuestado. Sin presupuesto ni control presupuestario no es posible afirmar si el volumen de ventas o el costo es alto o bajo. Como controlar significa obtener información, que es la base del proceso de decisiones, la administración de la empresa debe enfocarse tanto en la actividad de planeación como en la de control presupuestario. El control presupuestario, que evidencia fallas y permite que éstas se detecten, se resume en el análisis de variaciones relevantes ocurridas entre lo planeado-presupuestado y lo que realmente sucedió. Esas variaciones relevantes se pueden deber a:[11]

Tabla 10-7 Ejemplo de presupuesto

	1er trimestre		
	Presupuestado	Dólares	Variación
Ingresos brutos de ventas	**$ 3,500**	**$ 3,250**	**$ (250)**
(–) Impuestos sobre ventas	$ (270)	$ (250)	$ 20
(=) **Ingresos netos de ventas**	**$ 3,230**	**$ 3,000**	**$ (230)**
(–) Costo de la mercancía vendida	$ (1,450)	$ (1,500)	$ (50)
(=) **Utilidad bruta**	**$ 1,780**	**$ 1,500**	**$ (280)**
(–) Gastos operativos	$ (570)	$ (610)	$ (40)
Ventas	$ (350)	$ (400)	$ (50)
Depto. de marketing	$ (150)	$ (170)	$ (20)
Depto. de prop. y publicidad	$ (200)	$ (230)	$ (30)
Administrativas	$ (130)	$ (140)	$ (10)
Depto. administrativo	$ (50)	$ (60)	$ (10)
Depto. de recursos humanos	$ (60)	$ (50)	$ 10)
Depto. de finanzas	$ (20)	$ (30)	$ (10)
Financieros	$ (90)	$ (70)	$ 20
Intereses	$ (90)	$ (70)	$ 20
(=) **Utilidad operativa**	**$ 1,210**	**$ 890**	**$ (320)**
(–) Provisión para impuesto sobre la renta	$ (200)	$ (180)	$ 20
(=) **Utilidad neta**	**$ 1,010**	**$ 710**	**$ (300)**

- Información incorrecta: variaciones debidas a algún error en la recopilación de los datos en el mundo real y a estimaciones incorrectas de los valores proyectados.
- Decisiones gerenciales tomadas en un área de la empresa que causan interferencias en otras.
- Factores que son conocidos pero no controlables: variación en el tipo de cambio y crisis económicas o sectoriales, tales como el embargo de la exportación de la carne debido a enfermedades.
- Causas desconocidas, que son las más perjudiciales para la empresa.

El presupuesto no es una herramienta que restrinja las decisiones del emprendedor. Si llegara a surgir una oportunidad de compra de una máquina, o de implantar una estrategia de ventas que consumiera más recursos, y si esas acciones no estuvieran previstas, es mejor volver a hacer el presupuesto para evaluar el efecto de esas elecciones en el resultado de la empresa.

10.7 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

Los índices (o razones) económico-financieros, calculados por medio de relaciones entre las cuentas de los estados financieros, muestran información sobre la solvencia, deuda, gestión y rentabilidad del negocio. Pueden calcularse diversos índices, lo cual ofrece diferentes perspectivas de desempeño del negocio. También se pueden utilizar para examinar la evolución del desempeño de la empresa. Por ejemplo, se puede elaborar una serie histórica y comparar un periodo con años anteriores o con los valores proyectados.

A continuación se presentan los principales índices o razones que un emprendedor puede utilizar:

10.7.1 ÍNDICES O RAZONES DE ESTRUCTURA PATRIMONIAL

- **Estructura de capital.** Por medio del pasivo es posible evaluar la estructura de capital, formada por la relación entre **capital de terceros** (pasivo) y **capital propio** (patrimonio neto). Cuanto mayor sea el índice, más endeudada estará la empresa.

$$\text{Estructura de capital} = \frac{\text{Pasivo circulante} + \text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimonio neto}}$$

- **Composición de la deuda.** La calidad de la deuda se mide de acuerdo con sus plazos; las deudas a largo plazo suelen ser mejores que aquéllas a corto plazo. Para ello, se verifica la relación entre **pasivo circulante** y **realizable a largo plazo**. Cuanto mayor sea el índice, más endeudada estará la empresa a corto plazo.

$$\text{Composición de la deuda} = \frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Pasivo circulante} + \text{Pasivo a largo plazo}}$$

10.7.2 ÍNDICES O RAZONES DE SOLVENCIA O LIQUIDEZ

- **Capital de trabajo.** El **capital de trabajo** en la empresa se calcula al sustraer el **pasivo circulante** del **activo circulante**, el llamado capital de trabajo que indica la parte del activo circulante que no está comprometida con el pasivo circulante. Cuanto mayor sea el capital de trabajo, mayor será la flexibilidad financiera de la empresa. El capital de trabajo puede aumentar o disminuir según las decisiones de los administradores.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

- **Liquidez corriente.** Quizá uno de los índices financieros más conocidos, la liquidez corriente, procura demostrar cuántas veces el activo a corto plazo (activo circulante) cubre las obligaciones a corto plazo (pasivo circulante). Cuando el índice es mayor a 1.5, la empresa presenta una buena liquidez. No obstante, se debe tener mucho cuidado al utilizar este índice, dado que el activo circulante puede contener elementos que se conviertan en dinero en un plazo mayor al del vencimiento de las exigencias del pasivo circulante. Por ejemplo:

Una empresa posee, por un lado, un activo circulante formado por $100 de clientes por cobrar y $100 de existencias y, por otro lado, un pasivo circulante constituido por $100 de proveedores a pagar. Esa compañía presenta un excelente índice de liquidez (2); no obstante, si tuviera que pagar a los proveedores en 10 días, y los clientes sólo pagaran las facturas en 30 días, es evidente que a pesar de que el índice muestre una buena liquidez, la empresa no está consiguiendo cubrir sus obligaciones.

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

10.7.3 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE LOS RECURSOS (ROTACIÓN DEL ACTIVO)

Un dato como éste permite conocer cuán rápido se convierten las cuentas en ventas. Este cociente indica cuántas veces el activo "giró" o se renovó por las ventas. Cuanto mayor sea la rotación del activo, por las ventas, mayor será la responsabilidad de cubrir los gastos con un buen margen de rentabilidad. Para eso, se procura reducir las inversiones en existencias, a fin de maximizar la rotación del activo, dado que muchas veces la lentitud en la rotación del activo se debe a existencias muy elevadas (a causa de la expectativa de incrementos en los precios) y valores por cobrar (debido a una política inadecuada de crédito y cobranza).

Con frecuencia, el activo está inflado por elementos registrados en forma contable que se volvieron obsoletos y que deberían haberse dado de baja, pero no se hizo así, de modo que es apropiado considerar el activo en operación.

$$\text{Rotación del activo} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Activo medio}}$$

10.7.4 ÍNDICES O RAZONES DE PLAZOS PROMEDIO

Los índices de plazos promedio indican, en días, cuánto tiempo dejará de existir la partida de una cuenta. La importancia de conocer estos índices ya se demostró en el ejemplo tratado en el índice de liquidez corriente.

Rotación de almacenamiento. Indica cuántos días, en promedio, un producto o una mercancía queda almacenado(a) en la empresa; es decir, desde el momento en que se compra a los proveedores hasta que se le vende al cliente.

Cuando una empresa opera con productos diferentes, cada uno presentará un plazo promedio de almacenamiento distinto.

En el caso de las empresas industriales, ese índice puede ser dividido en plazo promedio de almacenamiento de materia prima, plazo promedio de almacenamiento de productos en elaboración y plazo promedio de almacenamiento de productos acabados.

Rotación de cuentas por cobrar. Indica cuántos días, en promedio, los clientes demoran en pagar a la empresa en relación con las ventas efectuadas. Deben considerarse las ventas al contado, a plazos y los eventuales atrasos en recibir el pago.

Rotación de cuentas por pagar. Indica cuántos días, en promedio, la empresa se tarda en pagar a sus proveedores la compra de materia prima o mercancía. Deben considerarse las compras al contado, a plazos y los eventuales atrasos en recibir el pago.

Ciclo operativo. Es el tiempo que transcurre entre la compra de mercancías o materia prima, su venta y el recibimiento de pago por parte de los clientes. Se refiere al tiempo que una empresa industrial, por ejemplo, utiliza para producir sus existencias, venderlas y recibir el pago por las facturas generadas en la venta, cuando el dinero entra en caja; es decir, es el tiempo que la empresa se tarda en producir, vender y recibir el pago por el producto que fabrica.

Ciclo operativo = Plazo promedio de cobro + Plazo promedio de pago a los proveedores

Ciclo financiero. Es el tiempo que transcurre entre el pago a los proveedores, la venta de la mercancía y el recibimiento de pago por parte de los clientes.

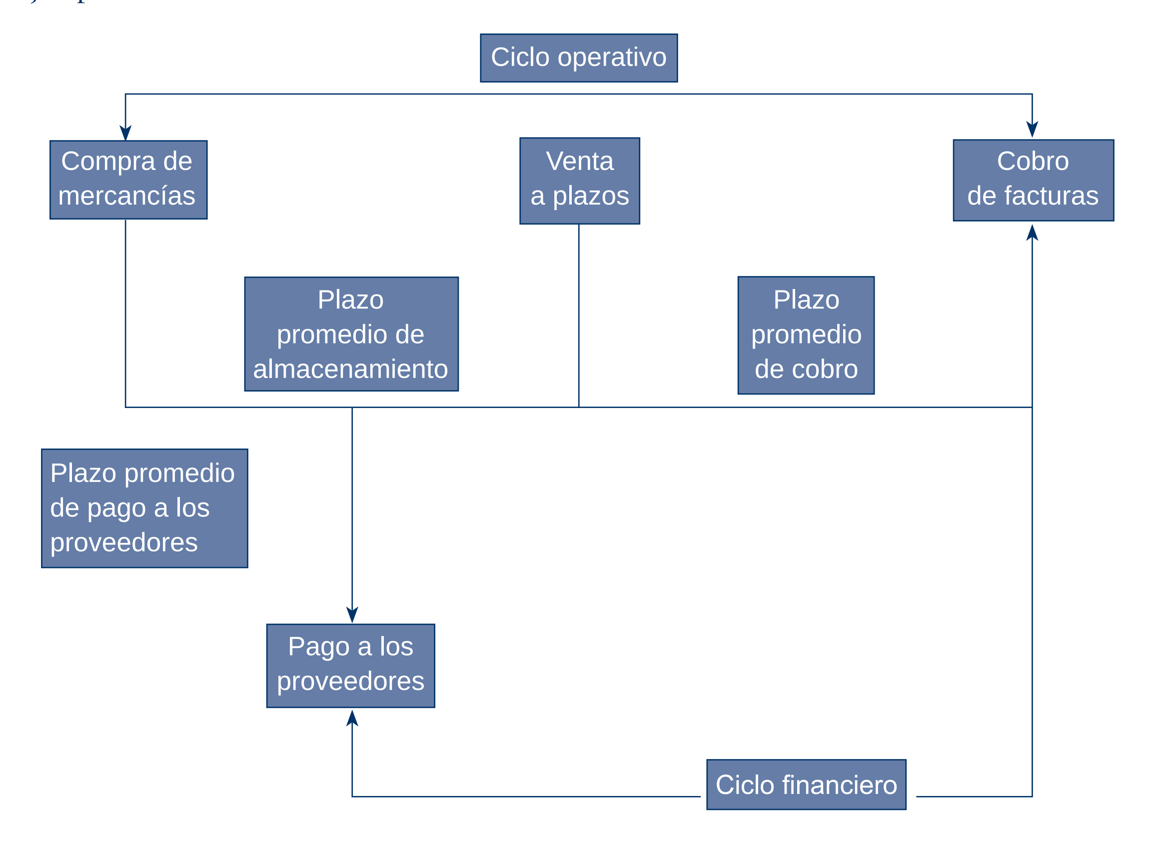
Ciclo financiero = Plazo promedio de almacenamiento + Plazo promedio de cobro – Plazo promedio de pago a los proveedores

10.7.5 RAZONES DE RENTABILIDAD

- **Margen bruto.** Muestra, en términos porcentuales, cuánto sobró de los ingresos netos de la empresa después de que se incurrió en los costos de venta.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ingresos netos}}$$

Ejemplo[12]



Margen de utilidad. Muestra, en términos porcentuales, cuánto sobró de los ingresos netos de la empresa después de haber incurrido en todos los costos y gastos. Cuanto mayor sea ese índice, mayor será la diferencia entre los ingresos y los costos (y gastos) en la empresa. El margen varía de acuerdo con el tipo de actividad emprendedora. Por ejemplo, por lo general la industria automovilística tiene márgenes relativamente pequeños y un valor de venta muy alto. Puede ocurrir lo inverso en pequeños negocios comerciales.

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos netos}}$$

10.7.6 RAZONES DE RENDIMIENTO

Rendimiento sobre los activos totales. Mide, en términos porcentuales, la rentabilidad obtenida en la utilización de los activos de la empresa mediante la relación entre la utilidad neta y el activo total.

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

Rendimiento sobre el capital propio. Mide, en términos porcentuales, la rentabilidad obtenida con el uso del capital invertido por los socios o accionistas, por medio de la relación entre la utilidad neta y el patrimonio neto.

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital}}$$

10.7.7 PUNTO DE EQUILIBRIO (PE)

Saber si la empresa está teniendo ganancias o pérdidas es indispensable en cualquier situación (industria, comercio, prestación de servicios). El **punto de equilibrio** indica la cantidad (o ingresos) facturados cuando la empresa no tiene utilidad ni pérdida; es el punto en el cual los ingresos originados en las ventas equivalen a la suma de los costos fijos y variables. Es un poderoso instrumento para el emprendedor que le ayuda a darse cuenta en qué momento su actividad emprendedora comienza a tener utilidades o, incluso, pérdidas. El punto de equilibrio se da por la ecuación:

$$PE = \frac{\text{Costo fijo}}{1 - (\text{Costo variable} \;/\; \text{Ingresos totales})}$$

Para obtener el punto de equilibrio en cantidades de productos, basta con dividir el resultado anterior entre el precio de ventas unitario del producto.

I. CUESTIONARIO PARA SU PLAN DE NEGOCIOS

1. ¿Qué herramientas de la contabilidad y la administración financiera pretende usted utilizar como emprendedor?
2. ¿Cuál es el presupuesto para la implantación de la actividad emprendedora?
3. ¿Cuál es el balance general con el cual se iniciarán las operaciones?
4. ¿Cuáles son los costos de operación de la actividad emprendedora para un periodo; por ejemplo, los seis primeros meses?
5. ¿Cuál es el flujo de caja proyectado para ese mismo periodo?
6. ¿Cuál es la expectativa de desempeño de la actividad emprendedora? ¿Cómo se va a medir?

II. PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. ¿Qué es contabilidad y cuál es su papel en la gestión de las empresas?
2. Explique: balance general y sus partes, estado de resultados del ejercicio y estado del flujo de caja.
3. ¿Cuál es la diferencia entre costo y gasto?
4. ¿Qué es presupuesto? ¿Cómo se puede hacer un presupuesto?
5. ¿Cómo se pueden evaluar la situación y el desempeño económico-financiero de una empresa?

III. ESTUDIO DE CASO: Biciclo

En la reciente temporada de la Fórmula Uno, Ferrari y sus pilotos representantes, Kimmi Raikkonen y Felipe Massa, no eran los favoritos para ganar. Sin embargo, después de triunfar en el Gran Premio de Interlagos de Brasil, lo consiguieron. La buena noticia no sólo fue recibida con jolgorio en Italia, sino también en San Luis Potosí, México. Allí, los ejecutivos de Biciclo —fabricante mexicana de las bicicletas marca Turbo— esperaban un resultado positivo para los italianos. Y no es que sus trabajadores sean fanáticos extremos del penetrante color rojo de los autos de la italiana ni de las carreras, sino que sus intereses también estaban en juego.

Los antecedentes

Una noche, años atrás, Alessandro Alessi, dueño de Biciclo, la fábrica de bicicletas mexicanas marca Turbo, veía la carrera de Fórmula Uno. Él, como buen italiano, disfrutaba el triunfo de Ferrari, su escudería favorita, mientras le daba vueltas a una idea.

¿Será muy difícil hacer una bicicleta con el logo del "caballito rampante"? Al día siguiente lo planteó a su equipo en la fábrica ("esperaba que me dijeran que estaba loco", recuerda) pero la gente se entusiasmó tanto como él la noche anterior.

Hubo muchos viajes de México a la sede de la armadora en Maranello, Italia, hasta que la marca del eterno rojo le pidió a Alessi que, en pocos días, enviara un diseño de bicicleta que respetara y elevara la calidad de la marca Ferrari, además de un plan de negocios para venderla y distribuirla en los cinco continentes.

Finalmente, en noviembre de 2006, la empresa obtuvo un contrato mundial por cinco años con una de las marcas de lujo más importantes del mundo. Y lo que parecía una locura, terminó siendo una bicicleta premium, diseñada 100% por mexicanos.

El sueño había pasado de lo posible a lo real. Para Biciclo, que tiene 550 empleados, este proyecto implicó una inversión de 2.5 millones de dólares, mismos que planeaba recuperar en un par de años. "Tienes que decidir si corres o no el riesgo, si te quedas en esa división o brincas a la superior", sostiene Alessi.

Para 2007, Biciclo esperaba producir 22,000 bicicletas de Ferrari, dentro de un total de 350,000 unidades, que incluye todas las líneas de Turbo, la marca de Biciclo. De esta forma, según Alessi, su empresa podría aumentar a fines de 2007 un 40% su facturación, que en 2006 alcanzó los 45 millones de dólares. En México las bicicletas serían vendidas en las tiendas departamentales como Liverpool, Palacio de Hierro y la cadena de artículos deportivos Deportes Martí. Biciclo ya cuenta con distribuidores en Europa y Asia, además de las tiendas oficiales y el sitio Web de Ferrari de la compañía italiana. Según Alessi, entre 2008 y 2009 Biciclo debería llegar a Sudamérica y Australia.

Con cerca de 20 años en México, la estrategia anterior de Biciclo era la de un desarrollador de bicicletas con marcas "de estilo". Su primer acuerdo fue con Warner Bros. para fabricar vehículos asociados con héroes como Batman o las Chicas Superpoderosas.

Después vino un acuerdo con la alemana Audi para la fabricación de bicicletas de elegantes colores negros y grises. "Nos dimos cuenta de que había que llegar a nichos que no estaban cubiertos", dice Alessi, quien había llegado a México de niño y vio cómo su padre se iniciaba en el mundo de las bicicletas. El mercado local se caracteriza por productos sencillos y de precios bajos. Así, la oferta de Biciclo se ha focalizado en un mercado pequeño dispuesto a pagar más para tener un producto de mayor nivel y con marcas internacionales. "Queremos llegar al nivel más exigente del consumidor", dice Alessi.

Aunque este cambio de pista ya implicaba un desafío para Biciclo, el reto se volvió mayor tras el acuerdo con Ferrari. Pese a que trabajan con licencias desde hace cinco años y ya exportaban su marca Turbo a Centroamérica y Estados Unidos, con Ferrari están pasando de ser una marca local a una global. De hecho, son los únicos fabricantes en el mundo autorizados a manejar la marca junto a la italiana Colnago, que se ha dedicado a los velocípedos de mayor precio de Ferrari. Los precios de las bicicletas Ferrari fluctúan entre 230 y 3,270 dólares, según su página Web. "Cuando estás encerrado en una caja de zapatos sólo ves las cuatro paredes y cuando quieres ser global éstas se tumban y ves situaciones diferentes a las que hay que adaptarse", dice.

Rojo y negro

No ha sido fácil. "La extensión de la marca Ferrari en sus bicicletas debe mantener atributos como diseño, fuerza, ingeniería, porque si no puede terminar afectando su imagen", opina Laurence Newell, analista de la consultora de marcas Interbrand. Así, Biciclo debe cumplir con requisitos, y al mismo tiempo trabajar distintas líneas. Aunque todas las bicicletas deben ser rojas y negras —colores oficiales de Ferrari— tuvieron que elaborar una línea rosada para los productos de niña, por ejemplo. "Quienes compren una bicicleta Ferrari tal vez sepan menos de bicicletas, pero más de estatus", agrega Newell. Para la operación global, Biciclo tuvo que adaptar su sistema operativo a un software de Oracle que le permite conectarse desde San Luis Potosí, México, a las bodegas en el resto del mundo, como la que ya tienen en Estados Unidos.

Así también, en Europa han debido seguir reglas de seguridad específicas, como el requisito francés de que las luces sean de pilas y el italiano de que sean reflectantes.

La de Biciclo es una historia de empuje alentadora, pero a la que todavía le falta un ingrediente: la producción local. Por ahora, está fabricando la línea Ferrari en Taiwán, lo que le permite tener menores costos, y según Alessi, a una producción más rápida que en San Luis Potosí, donde está la planta de la línea Turbo. "Debemos adaptar los índices de calidad internamente", dice Alessi. Según él, de concretarse esto podrían comenzar a producir en México a mediados de 2008 y, tal vez, en 2009 destinar parte de la fabricación a Taiwán y otra 100% local.

De esta forma se han tratado de defender de varios factores que convergen en su contra. De hecho, estimaciones del sector en México apuntan que la venta de bicicletas descendió 30% el primer semestre de 2007. Los expertos adjudican esta caída al incremento en el uso de videojuegos y teléfonos celulares entre los niños, un mercado que representa 22% de las ventas de bicicletas.

Un punto no menor es la avalancha de unidades importadas de China. "A sus trabajadores les pagan una décima parte de lo que gana un empleado en México y reciben un subsidio de 13% por exportar", menciona Aguilar. Por esta razón y aunque durante el último lustro las ventas de bicicletas Turbo crecieron 10% anual en promedio, las ganancias fueron menores.

Cambio de ruta

Hace años, para decidir las alianzas globales, Biciclo entendió que tenía que hacer un ejercicio distinto para compensar sus ventas nacionales. Si su apuesta (escrita en su "Misión") era la calidad, era ilógico entrar en la carrera por volumen. Turbo es la marca más cara del mercado mexicano. Su rango de precios va de 1 000 a 30,000 pesos. Sin embargo, con la nueva estrategia los números son alentadores: mientras Turbo tiene un margen de utilidad de un solo dígito en sus ventas para México, el que tendrá con las bicicletas Ferrari podría ser mayor de 30%.

El eje del plan de negocio es aprovechar el capital de la marca, ofertar un número limitado de bicicletas a nivel mundial y proponer un artículo de lujo a precio alcanzable, que irá desde 4 000 (las infantiles) hasta 25,000 pesos.

El contrato contempla la producción de 50,000 unidades para el cuarto año, y en 2007 se habrían producido 30,000. La fórmula es vender menos de las que el mercado puede comprar para generar la idea de exclusividad. "Queremos que sean pocas bicicletas, pero muy buscadas", dice Alessi. Por lo pronto, ya está comprometida la totalidad de producción.

Cuentan con un distribuidor exclusivo para Europa, la Península Arábiga y Asia, que incluye a China, Taiwán, Japón y Corea, y donde calculan vender unas 11,000 bicicletas. Además, ya están listos los primeros embarques a Estados Unidos para las tiendas Saks y Neiman Marcus.

En los pasillos de la planta de San Luis Potosí ya es frecuente que los empleados sostengan llamadas telefónicas en inglés, hablen sobre la operación de navieras, y en las juntas, conversar sobre el escenario nacional y de Ferrari.

"Todavía en las noches, de regreso a casa, pasa por nuestra cabeza preguntarnos: ¿hace año y medio qué posibilidades tenía una empresa local de convertirse en global y en la única que produce y vende bicicletas Ferrari?", recuerda Alejandro Alessi.

Caso basado en los artículos "Pedales con estilo", escrito por Arly Faundes, Americaeconomia Online, 10 de noviembre de 2007, edición 350, México, y "Bicicletas de Ferrari, hechas en México", escrito por Verónica García de León y publicado por CNN Expansión el 7 de septiembre de 2007, México, con información de Bárbara Anderson.

Preguntas

1. Antes de decidir entrar a los mercados globales, Alejandro Alessi había optado por producir la marca Turbo, dirigida especialmente al mercado mexicano que busca calidad. Sin embargo, las cifras nacionales revelaban que el negocio estaba en el volumen y no en la calidad. ¿Qué cálculos financieros debió hacer Alessi, para estimar que podría permanecer en el mercado mexicano de alto precio durante casi 20 años?
2. El empresario calculaba que para llevar a cabo su alianza con Ferrari debería invertir 2.5 millones de dólares, que planeaba recuperar en dos años. ¿Piensa usted que es factible ese periodo de recuperación? ¿Qué factores apoyarían esa estimación, y cuáles estarían en su contra? ¿Opina usted que el periodo de recuperación debería ser más conservador? Justifique su respuesta.
3. El caso plantea que las bicicletas Ferrari debían ser fabricadas inicialmente en Taiwán, sobre todo por el costo de la mano de obra. El plan de Alessi contempla sustituir paulatinamente este esquema, hasta que la producción de bicicletas sea 100% mexicana. Sin embargo, la diferencia en el costo de la mano de obra seguirá siendo de diez a uno. ¿Cómo piensa usted que el empresario podrá superar esta diferencia? ¿Es viable? ¿Por qué?

4. ¿Cómo cree usted que la asociación previa con Audi y Warner Bros. pudo haber modificado las finanzas de Biciclo, antes de llevar a cabo su alianza con Ferrari? Justifique su respuesta.

Referencias

1) J. C. Marion, *Contabilidade empresarial*. 10ª ed., São Paulo, Atlas, 2003.
2) Ídem.
3) Marion, *op. cit.*
4) Marion, *op. cit.*
5) Sérgio de Iudicibus y José Carlos Marion, *Curso de contabilidade para não contadores,* São Paulo, Atlas, 1998.
6) Iudicibus y Marion, *op. cit.*
7) Eliseu Martins, *Contabilidade de custos*, 9ª ed. São Paulo, Atlas, 2003.
8) Ídem.
9) Ídem.
10) Roberto Braga, *Fundamentos e técnicas de administração financiera,* São Paulo, Atlas, 1989.
11) Fábio Frezatti, *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial,* 2ª ed., São Paulo, Atlas, 2002.

Capítulo 11

Aspectos esenciales de la gestión de proyectos

OBJETIVOS:
Al terminar el estudio de este capítulo, usted deberá ser capaz de explicar y utilizar las siguientes ideas:

- Definir proyecto y ciclo de vida del proyecto.
- Explicar el proceso de administrar un proyecto
- Describir los principales procedimientos para la elaboración de un plan de proyecto.
- Aplicar las herramientas de gestión de proyectos a la gestión de negocios.

11.1 PROYECTOS

Los proyectos son actividades emprendedoras o secuencias de acciones con un principio y un fin programados y que deben cumplir con un objetivo singular, a fin de ofrecer un producto o servicio. A los objetivos de los proyectos siempre se les llama **productos** (figura 11-1). Éstos combinan elementos físicos, conceptos y servicios. Un ejemplo es la preparación y ejecución de un plan de negocios que involucra ideas (concepción del producto y de la empresa), productos físicos (construcción de las instalaciones) y actividades (inauguración, promoción). Otro ejemplo es la realización de una feria de negocios, que involucra ideas (planeación y organización), productos físicos (montaje de stands, organización del pabellón) y eventos (la feria).

Algunos ejemplos de proyectos pueden ser la construcción de una casa o la creación de una empresa

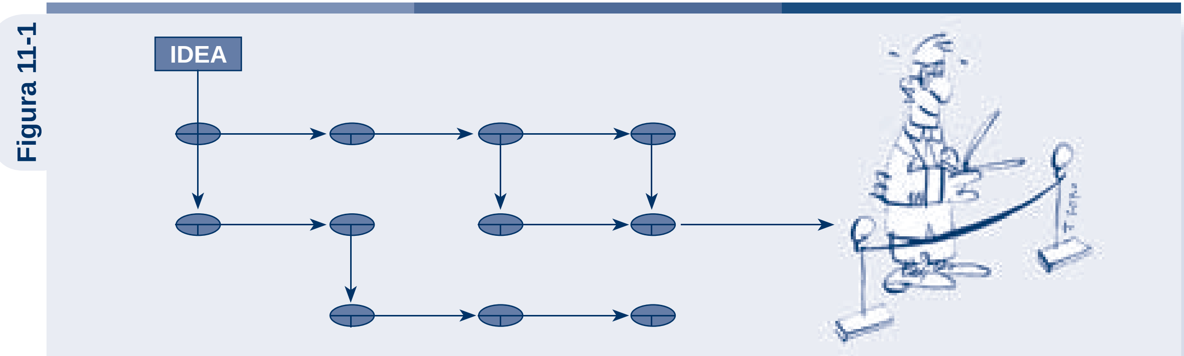


Figura 11-1

El producto del proyecto se define en función de un cliente. Para evaluar el grado de éxito del proyecto, es necesario verificar si se atendió el interés del cliente. Por lo general, esto significa ofrecer el producto:

1) de acuerdo con las especificaciones definidas por el cliente;
2) dentro del plazo planeado;
3) dentro del presupuesto.

Es necesario que su empresa domine las herramientas de gestión de proyectos si está en ramos de negocios como arquitectura, consultoría, promoción de eventos y desarrollo de sistemas de información, entre otros, que ofrecen productos y servicios bajo pedido. Además, la creación e implantación de un negocio son fases de un proyecto en donde se utilizan estas herramientas.

11.2 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

El *ciclo de vida* es la secuencia de fases que van desde el comienzo hasta el final de un proyecto. Entender el ciclo de vida permite la visualización del proyecto, desde su inicio hasta su conclusión, lo cual facilita el estudio y la aplicación de las técnicas de administración de proyectos. Cada tipo de proyecto tiene un ciclo de vida específico. Por ejemplo, la creación de un negocio podría dividirse en las fases que se presentan en la figura 11-2.

11.3 ADMINISTRACIÓN DE UN PROYECTO

Dos procesos básicos conforman la administración de un proyecto: planeación y ejecución, que se dividen en otros procesos. En términos prácticos, para administrar un proyecto (figura 11-3):

1) Entienda la necesidad que debe satisfacer el proyecto.
2) Planee el producto que va a ofrecer el proyecto.
3) Prepare el cronograma del proyecto.
4) Haga una estimación de los recursos y prepare un presupuesto.
5) Movilice los recursos.
6) Ejecute y controle las actividades y el consumo de recursos.
7) Entregue el producto.
8) Concluya el proyecto.

A continuación estudiaremos los procesos básicos de planeación y ejecución de un proyecto.

Figura 11-2

Fases de un proyecto de creación de una empresa

IDEA → Estudios de viabilidad → Apertura de la empresa → Implantación de la actividad emprendedora → Inauguración

Procesos de la administración de un proyecto

Figura 11-3

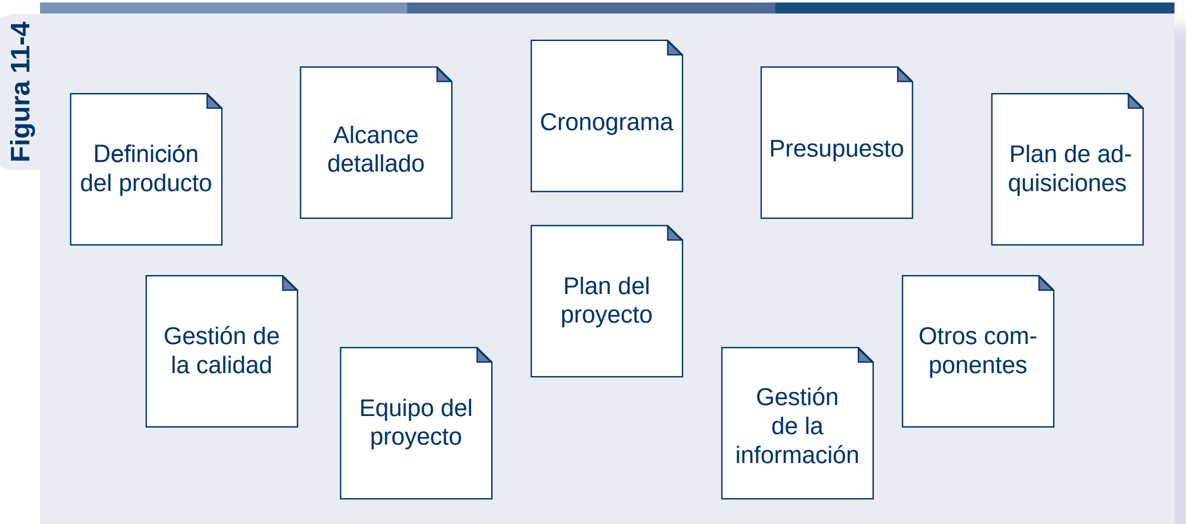


11.4 PLANEACIÓN DEL PROYECTO

El plan de un proyecto debe contener, como mínimo, cuatro tipos de información que muestren las decisiones gerenciales: estructura analítica del proyecto (definición del alcance), cronograma, presupuesto y mapa de riesgos. Además, un plan del proyecto puede presentar información sobre las fuentes de suministros de los recursos, el equipo y la organización del proyecto, la documentación y los procesos de comunicación, la administración de la calidad, las consecuencias ambientales y muchos otros aspectos (figura 11-4). La cantidad de información y el grado de detalle dependen de muchos factores, entre ellos, el tiempo invertido en la elaboración del plan.

Componentes de un plan de proyecto

Figura 11-4



En este capítulo del libro estudiaremos la planeación de las principales variables del proyecto: alcance, plazo, costo, riesgo, calidad, suministros, comunicación y recursos humanos (equipo del proyecto).

11.4.1 PLANEACIÓN DEL ALCANCE

La parte más importante de la gestión de un proyecto es el **alcance**, es decir, el trabajo que debe hacerse para entregar el producto. La primera etapa en la gestión de un proyecto es definir con precisión el producto que se va a entregar, una vez esclarecida la idea inicial, de acuerdo con lo que solicitó el cliente o según su necesidad. Aunque el cliente tenga prioridad en la definición de objetivos, ciertos proyectos pueden exigir, y por lo general exigen, la participación de todas las partes interesadas y relevantes.

Para esclarecer con precisión las expectativas de los clientes y demás partes interesadas, el gerente y el equipo del proyecto deben formular ciertas preguntas. A continuación presentamos una lista de las que se pueden hacer:

- ¿Cuál deberá ser la situación al final del proyecto? ¿Qué se pretende alcanzar?
- ¿Por qué debe alcanzarse esta finalidad?
- ¿A qué necesidades específicas debe atender esta meta? ¿Qué problema debe resolver? ¿Qué oportunidad debe aprovechar?
- Si la situación inicial es un problema, ¿cuál es la estructura de las causas y los efectos? ¿Cuáles son los efectos indeseables que deben corregirse? ¿En cuáles causas se debe interferir para corregir esos efectos?
- ¿A quién afecta este problema?
- Si es una oportunidad, ¿cuáles son las ventajas que deben aprovecharse?
- ¿Quién es el cliente o usuario del producto? ¿Quién está pagando? ¿Quién va a utilizar la solución?
- ¿Quién, al final del proyecto, es responsable de la aprobación del producto?

La planeación del alcance comienza con una definición del producto a entregar. Enseguida se detalla el alcance. Para ello, el producto principal se descompone en una **lista de componentes** (o productos), que forman el **alcance del proyecto**, o trabajo a realizar. Así, el alcance del proyecto comprende el trabajo necesario para ofrecer el producto principal y que éste funcione. Por ejemplo, para llevar a cabo una competencia deportiva, el trabajo involucra atletas, público, un establecimiento para la competencia, una estructura de apoyo, patrocinios y promoción, entre otros componentes. El alcance del producto, a su vez, comprende las partes y especificaciones del producto principal. Es de extrema importancia entender que los componentes del proyecto (alcance del proyecto) son diferentes a los componentes del producto principal (alcance del producto). Observe el ejemplo en la figura 11-5.

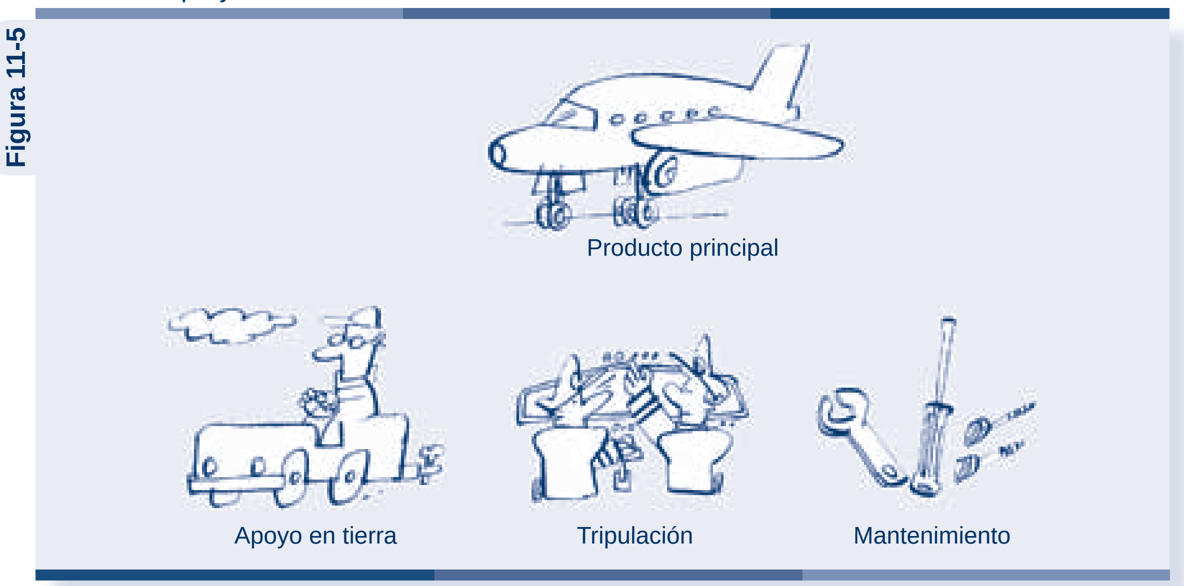
La **estructura analítica del proyecto** es una representación gráfica de la lista de componentes. La figura 11-6 presenta la estructura analítica de un evento: la fiesta de lanzamiento de un producto. En esta estructura, cada rectángulo presenta un componente del proyecto y cada uno es una parte del trabajo que se debe realizar para entregar el objetivo (producto) principal. El evento propiamente dicho, que dura algunas horas, corresponde a sólo un punto de la estructura analítica.

Las estructuras analíticas de los proyectos del mismo tipo son semejantes y usted puede utilizar una como modelo para otra.

- En los proyectos de eventos, como en el caso de la competencia deportiva y de la fiesta de lanzamiento de un producto, siempre intervienen tres componentes por lo menos: el evento en sí, los participantes y la infraestructura.

Alcance del proyecto de un avión

Figura 11-5



Estructura analítica de un proyecto de fiesta

Figura 11-6



- En los proyectos de desarrollo de productos, como es el caso de un nuevo vehículo, siempre hay por lo menos dos componentes: el producto y el proceso para fabricarlo. Pueden añadirse otros componentes, como el desarrollo de proveedores y la capacitación de usuarios.
- En los proyectos conceptuales, como es el desarrollo de un sistema, la estructura analítica puede realizarse con base en las fases del ciclo de vida del proyecto, que se transforman en componentes de alcance, como se muestra en la figura 11-7.

11.4.2 PREPARACIÓN DEL CRONOGRAMA

La preparación del cronograma del proyecto comienza con la identificación de las actividades o tareas necesarias para realizar los componentes del alcance. Asimismo:

1) Decida la secuencia u orden en el que se llevarán a cabo las actividades y las relaciones de dependencia entre ellas.

Algunas de las decisiones sobre la secuencia de las actividades dependen de la lógica intrínseca, que usted no puede cambiar. Por ejemplo, es preciso contratar empleados antes de comenzar las operaciones. Otras decisiones dependen de usted, quien puede, por ejemplo, elegir hacer un estudio de viabilidad antes de preparar un plan de negocios.

2) Defina la duración de cada actividad (días, meses, semanas).
3) Defina cuándo deben acontecer las actividades (prográmelas).

Como paso final se diseña el programa en el que se muestran los plazos del proyecto. Todas las decisiones arriba descritas —secuencia, estimación de la duración y programación de las actividades— se pueden resumir en una **tabla de precedencias**; también puede diseñarse el cronograma. En la figura 11-8, hecha con el programa MS Project, las actividades se enlistan en la segunda columna. Los números en la primera columna indican el orden en que se colocaron las actividades en la lista. En las siguientes columnas se registran los tiempos de las actividades (su duración) y las fechas de inicio y fin. Enseguida se registran las dependencias (de cuál o cuáles otras actividades depende la actividad de la respectiva línea). Al lado derecho de la figura se diseña el cronograma.

11.4.3 PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO

Para realizar las actividades es preciso utilizar recursos, los cuales consumen dinero. Tras planear las actividades, usted debe determinar el costo de los recursos necesarios para realizarlas. La determinación del costo implica tres etapas interdependientes: planeación de recursos, estimación de costos y elaboración del presupuesto. El presupuesto es el principal instrumento de planeación y control financiero del proyecto.

Planeación de recursos

La primera etapa en la elaboración de un presupuesto consiste en hacer una relación de los recursos necesarios para la realización del proyecto. Esto se hace de forma simultánea con

la planeación de las actividades y de las adquisiciones (sección 11.4.6). Por lo general, los recursos necesarios para la realización de un proyecto se clasifican en cuatro tipos principales: mano de obra, material permanente, material de consumo y servicios de terceros.

Mano de obra. Colaboradores propios y servicios eventuales contratados, incluso de voluntarios en ciertas ocasiones. Este punto se divide en categorías como coordinación, personal técnico, personal senior, personal administrativo y así en lo sucesivo.

Material permanente. Bienes, equipo e instalaciones que se van a comprar, construir o alquilar.

Figura 11-7 Estructura analítica de un proyecto de implantación de un sistema

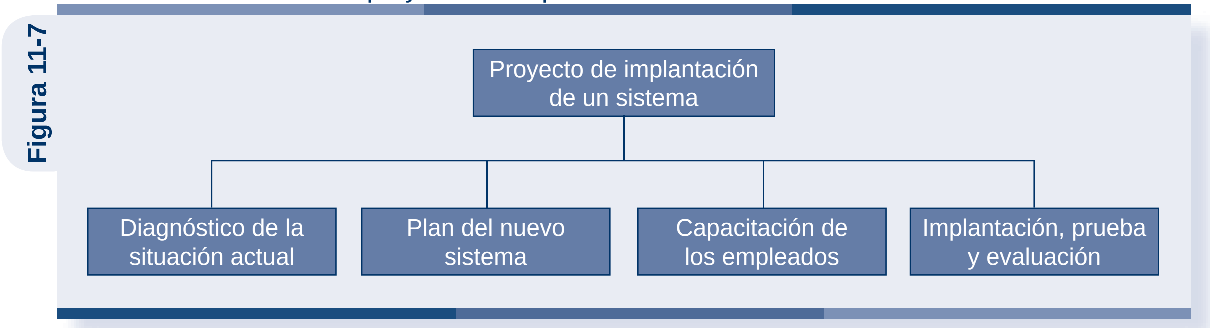


Figura 11-8 Cronograma de un proyecto de transporte pesado de una turbina desde una fábrica hasta un puerto

Material de consumo. Combustible, material de oficina, reactivos de laboratorio, piezas de reposición.

Servicios de terceros. Viajes, hospedaje, alimentación, transporte local, servicios especializados como diseño, programación de computadoras, captura de datos, impuestos, etcétera.

Estimación de los costos

Para preparar la estimación de costos son importantes tres tipos de información:

1) Costo unitario de cada recurso. Por ejemplo, salarios calculados de acuerdo con una tasa por hora o por mes, más las contribuciones sociales, precio de un paquete de papel, costo de una hora de uso de un laboratorio, etcétera.
2) Duración de las actividades. Al multiplicarse por el costo unitario facilita la estimación del costo total. Además, también permite calcular el eventual costo de intereses, cuando es necesario financiar una actividad.
3) Costos indirectos. Se refieren a los gastos que no son producidos por el proyecto, sino que se atribuyen al mismo. De forma habitual, cubren costos relacionados con la administración general de la organización, previsión de reserva para periodos de inactividad, beneficios, etcétera.

Elaboración del presupuesto

El presupuesto es la estimación de los costos del proyecto. La información relativa al presupuesto puede presentarse en dos formatos principales:

1) Presupuesto global. Es una relación de los costos totales, partida a partida (tabla 11-1).
2) Cronograma de gastos. Es la programación de los gastos a lo largo del ciclo de vida del proyecto. En los contratos, el cronograma de gastos estipula el número y valor de las partidas que va a pagar el cliente (tabla 11-2).

La planeación de los costos y plazos de un proyecto no es una etapa con inicio y fin establecidos, sino un proceso continuo que comienza junto con la definición del producto y acompaña siempre al ciclo de vida del proyecto. En todo momento, en especial en la transición de una fase a otra del ciclo de vida, es preciso examinar las definiciones de plazo y costo y volver a planear las actividades faltantes.

11.4.4 PLANEACIÓN DE LAS RESPUESTAS A LOS RIESGOS

Todo proyecto implica riesgos que pueden comprometer la realización de las actividades y la entrega del producto final. Los riesgos pueden ser provocados por causas naturales (como la lluvia, que da lugar a atrasos en las obras), por personas (como el robo o el uso incorrecto de equipos) y por accidentes, entre muchas otras. A fin de garantizar la seguridad de las actividades y del producto, el gerente de un proyecto (usted) debe anticipar los riesgos y la manera de enfrentarlos. Para administrar los riesgos de un proyecto, usted debe:

Tabla 11-1 Presupuesto por actividades para establecer un restaurante de autoservicio

ACTIVIDADES	Recursos humanos	Tiempo asignado	Equipo	Total de actividades	Valor total
1. LOCAL					
1.1.2 Alquiler de galpón – 200 m²	Contratación inmobiliaria	35 días		$6,00/ m² x 6 meses	$7.200,00
1.2 Regularización	Persona designada	87 días			$3.800,00
1.3 Reforma del local	Contratación constructora	189 días			$30.000,00
1.3.1.1 Proyecto arquitectónico	Arquitecto	21 días			$1.600,00
1.3.1.2 Definición de la planta	Ingeniero civil	28 días			$1.000,00
2. FISCALIZACIÓN	Prefectura	14 días		Licencia de funcionamiento	$2.300,00
3. MUEBLES, EQUIPO Y UTENSILIOS	Comprador	49 días	Equipos en general		$17.604,61
4. ADMINISTRACIÓN		60 días			
4.1 Suministros	Comprador	14 días			$4.950,00
4.2 Recursos humanos	Empresa de RH	36 días	Doce colaboradores		$14.590,00
4.3 Finanzas	Contador	10 días			$2.300,00
5. ALIMENTOS	Empresa especializada	42 días	Análisis de muestra de alimentos	$600/mes	$600,00
6. DIVULGACIÓN	Gráfica	14 días			$1.500,00
7. INAUGURACIÓN	Contratación de buffet	7 días			$2.500,00
				Total	$89.944,61

Fuente: Proyecto de Caio César Campioni, Cláudio Agostinho Furlan, Eric Almeida Alves, Flávia Rodrigues de Souza, Patrícia Cristina de Souza Bonafé y Paula Karina Firatel. Curso de Administración de proyectos del programa de educación continua de la Escuela Politécnica de la USP. São Paulo, 2005.

1) Identificarlos con base en las listas de componentes y actividades.
2) Evaluar, clasificar y dividir por prioridades los riesgos, en términos de la probabilidad de ocurrencia y gravedad del efecto sobre el proyecto.

Tabla 11-2 Cronograma de gastos para implantar una fábrica de juguetes

Núm.	ACTIVIDAD	COSTO TOTAL $	COSTO MENSUAL $ SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
2.1	Alquiler del local	10.500,00		3.500,00	3.500,00	3.500,00
2.2	Contratación de mano de obra para restauración del local	1.200,00		600,00	600,00	
2.3	Materiales para restaurar el local	4.000,00		4.000,00		
3.1	Compra de productos para existencias	20.000,00		5.000,00	15.000,00	
4.1	Gastos por la contratación de empleados (entrevista y capacitación)	1.600,00		800,00	800,00	
5.1	Compra de materiales para empaquetado (para los productos)	500,00			500,00	
5.2	Publicidad de la tienda	600,00			300,00	300,00
6.1	Servicios del contador para apertura de la empresa y contabilidades mensuales	1.250,00	500,00	250,00	250,00	250,00
6.2	Pago de impuestos por apertura de la empresa	300,00	300,00			
6.3	Patente del nombre de la tienda	200,00	200,00			
7.1	Compra de una computadora	3.000,00		3.000,00		
7.2	Alquiler de terminal para tarjeta de crédito	180,00			90,00	90,00
7.3	Compra de aire acondicionado	1.500,00		1.500,00		
8.1	Instalación de los equipos del sistema de seguridad	2.000,00		2.000,00		
9.1	Inauguración de la tienda por empresa contratada	1.500,00			1.500,00	
10.1	Remuneración	15.000,00		5.000,00	5.000,00	5.000,00
Presupuesto del costo del trabajo programado (BWCS – Budget Cost of Work Schedule)		**63.330,00**	**1.000,00**	**25.650,00**		

Fuente: Proyecto de Luciano, Paulo Camossa y Sandra Lissner. Curso de Administración de proyectos del programa de educación continua de la Escuela Politécnica de la USP. São Paulo, 2005.

3) Decidir qué hacer con los riesgos: aceptar (por ejemplo, la lluvia), reducir (por ejemplo, los accidentes), transferir (por medio de un seguro) o no hacer nada.
4) Entender y controlar los riesgos e implantar las respuestas que usted planeó.

La tabla 11-3 presenta un ejemplo de mapa de gestión de riesgos, en el cual se resumen todas estas decisiones.

11.4.5 GESTIÓN DE LA CALIDAD

Para administrar la calidad en un proyecto, deben cubrirse tres aspectos:

Planeación de la calidad deseada

La planeación de la calidad deseada se realiza mediante especificaciones del producto a entregar y de la propia gestión del proyecto. A las especificaciones se les llama **indicadores de calidad**.

Por ejemplo, son indicadores de calidad del producto:

- Higiene de las instalaciones y de la manipulación de los alimentos en un restaurante.
- Rapidez e integridad de la información que ofrece un sistema.
- Satisfacción del cliente, medida por una escala o por la preferencia repetida del cliente (lealtad).

Tabla 11-3 Mapa de riesgos para un proyecto de mudanza residencial

ID	Riesgo	P %	Impacto	G %	Respuestas (acción preventiva)	Hecho causante (evidencia objetiva)	Plan de contingencia (acción correctiva)
1	No vender el inmueble original	25	Recursos financieros no disponibles	100	Buscar con anticipación compradores potenciales	Ninguna oferta de compra hecha hasta agosto de 2003	Solicitar préstamo bancario
2	Dejar de recibir correspondencia y entregas habituales		Dificultad en ser localizado por los contactos	25	Hacer lista completa de contactos durante los meses que anteceden a la mudanza	Ausencia de correspondencia o entregas de periódicos durante un mes después de la mudanza	Verificar, durante cuatro meses, si hay entregas en la dirección antigua
3	Daño a bienes durante la mudanza	25	Aumento del costo de proyecto	75	Contratar un seguro de mudanza	Bien damnificado	Cobrar el seguro
4	Atraso en el transporte	10	Aumento del plazo del proyecto	100	Seleccionar bien a la empresa transportadora (incluyendo el vehículo)	El transporte no llega a su destino en el horario	Reservar otro local para pernoctar
5	Atraso en la preparación del nuevo departamento	50	La mudanza es inviable	100	Trabajar con holgura en el cronograma de los proveedores	Muebles y equipos no instalados en el plazo deseado	Preparar equipo y muebles alternos

P = probabilidad de ocurrencia del riesgo G = gravedad del efecto sobre el proyecto
G = 100 por ciento significa que el proyecto estará totalmente comprometido por el riesgo

Fuente: Proyecto de Daniel Bernardino Monteiro, Marta dos Santos Ferreira, Fernando Carvalho, Francisco Borges Neto, Isaac Pinski y Sérgio Mancini. Curso de posgrado en administración de la FEA-USP. São Paulo, 2005.

Son indicadores de calidad de administración del proyecto:

- Apertura de una tienda de acuerdo con los plazos, costos y demás especificaciones planeadas.
- Cumplimiento con todos los requisitos legales.
- Renovación de las existencias a medida que se consumen.

Procedimientos de garantía de la calidad deseada

La gestión moderna de la calidad enfatiza los procedimientos de garantía de la calidad. Como el nombre sugiere, el objetivo es asegurar que se alcancen los patrones de calidad planeados a fin de minimizar la necesidad y los costos del control. Por ejemplo, son procedimientos de garantía de la calidad:

- Recubrir mesas y barras, en donde se manipulan alimentos, con material impermeable (formica, mármol, granito o acero); poner protecciones a las ventanas o cualquier abertura hacia el exterior del restaurante.
- Observar y copiar las mejores prácticas de empresas conocidas por sus patrones de calidad.
- Seleccionar de forma rigurosa y evaluar en forma periódica los métodos de gestión de la calidad de los proveedores.
- Invertir en la capacitación y orientación de los empleados y proveedores.

Definición de procesos de control de la calidad

Para la gestión moderna de la calidad, el proceso de control es uno de los mecanismos que permiten garantizarla. Antes de que esta idea formara parte del mundo de los negocios, el proceso de control servía para separar los productos defectuosos de los fabricados de acuerdo con las especificaciones. Paradójicamente, el proceso de control garantizaba la ocurrencia de defectos, ya que, si éstos existían, los controladores los identificaban. Con la difusión de las ideas de garantía de la calidad, el control se convirtió en un proceso continuo cuya finalidad es evitar errores en vez de encontrarlos.

Son ejemplos de controles de calidad:

- Formularios de evaluación completados por los clientes.
- Análisis de muestras.
- Lista de control de las especificaciones.
- Inspección de entregas.

11.4.6 SUMINISTROS

La gestión de suministros involucra los procesos necesarios para la obtención de los productos y servicios que se requieren para la realización del proyecto. Como todas las demás variables, los suministros se planean en función del alcance del proyecto. Para cada componente del alcance se identifican los servicios y materiales necesarios. Enseguida se siguen los procedimientos usuales en los procesos de compras: se identifica a los proveedores y éstos presentan sus propuestas, las cuales a su vez se evalúan y se elige a los proveedores. Para cada artículo que se va a adquirir, se define una modalidad de contratación. Todas las decisiones de planeación de las adquisiciones se registran en una matriz (tabla 11-4).

Tabla 11-4 Ejemplo de una matriz de suministros para un proyecto

Punto de WBS (Estructura de Descomposición del Trabajo)	Naturaleza del material	Alcance del servicio	Modalidad contractual
1.1 Proyecto básico	—	—	—
1.2 Proyecto edificación	—	—	—
1.3 Proyecto de servicios públicos (líneas de aire, agua, electricidad)	—	—	—
2.1 Presupuesto edificación	—	—	—
2.2 Presupuesto instalación de los servicios públicos y material	—	—	—
3.1 Nivelación	Servicio de nivelación	Planear y nivelar el terreno	Precio global
3.2 Adquisición de material	Simple compra	Compra de material de construcción	Precio unitario
3.3 Saneamiento básico	Montaje de la red	Montar red de saneamiento y probar	Precio global
3.4 Cimientos	Cimentación	Realización de la cimentación	Precio global
3.5 Contrapiso	Moldear el contrapiso	Ejecución del contrapiso	Precio global
3.6 Altura libre galpón/oficinas/WC	Montar altura libre	Montaje y construcción del edificio de administración	Precio global
3.7 Techo	Montar techo	Montaje del techo	Precio global
3.8 Instalación servicios públicos (líneas de aire, agua, electricidad)	Instalación de las líneas	Instalación de las líneas	Precio global
4.1 Pisos y azulejos	Colocación de pisos y azulejos	Colocación de pisos y azulejos	Precio global
4.2 Pintura	Pintura	Pintura y acabado	Precio global
4.3 Instalación de lámparas	Instalación	Instalación de lámparas e interruptores	Precio global
5. Inspección final y reparaciones	—	Llamar a cada responsable para que repare su trabajo	—

Fuente: Proyecto de Danilo Buchdid, Denílson Ferreira, Durval Batista, Ricardo Sant'Ana y Rodrigo Purchio. Curso de Administración de proyectos del programa de educación continua de la Escuela Politécnica de la USP. São Paulo, 2005.

11.4.7 COMUNICACIÓN

La planeación de la comunicación de un proyecto comprende la definición de los medios para ofrecer información a las partes interesadas del proyecto. La información puede ser verbal, como la que se produce en una reunión de seguimiento, o documentos escritos y sistematizados, como el plan del proyecto, los diagramas o planos del producto y los informes de ejecución presupuestaria. Las partes interesadas son todas las personas y organizaciones que necesitan información para analizar y tomar decisiones sobre la situación del proyecto:

Para administrar la comunicación del proyecto:

1) Identifique todas las partes interesadas del proyecto.
2) Para cada parte interesada defina las necesidades de información, el formato en el que ésta se va a proporcionar, su frecuencia y la responsabilidad de proporcionarla.

La tabla 11-5 presenta un ejemplo de plan de información para un proyecto.

Tabla 11-5 Plan (parcial) de información para un proyecto de una tienda de juguetes

PARTE INTERESADA	TIPO / FORMATO DE LA INFORMACIÓN	TÉCNICA / FORMA DE COMUNICACIÓN	CUÁNDO / FRECUENCIA	RESPONSABLE
Clientes	Promociones, descuentos, productos nuevos	Correo directo, panfletos, publicidad y comunicación verbal	Siempre que haya cambios y antes de fechas importantes, como Navidad y Día del Niño,etc.	Gerente de ventas
Empleados	Fecha de inicio de trabajo, días necesarios para trabajar y horarios por cumplir	Contrato en el acto de la contratación y comunicación verbal para acordar fechas y horarios extras	En el acto de la contratación y siempre que exista la necesidad de trabajar horas extras	Dueña de la tienda
Proveedor de juguetes	Fecha de entrega, cantidad y tipo de producto	Correo electrónico y minutas de las reuniones	Cada nuevo pedido: una vez al mes	Dueña de la tienda
Proveedor de empaquetado	Fecha de entrega, tipo de empaquetado, tamaño y cantidad	La primera compra, por medio de contrato; las demás veces, por correo electrónico	Cada dos meses o en casos particulares, cuando se terminaran los empaques antes de lo previsto	Dueña de la tienda
Contador	Documentación para la apertura de la tienda y la emisión de notas fiscales	Teléfono y reuniones	una vez al mes	Dueña de la tienda

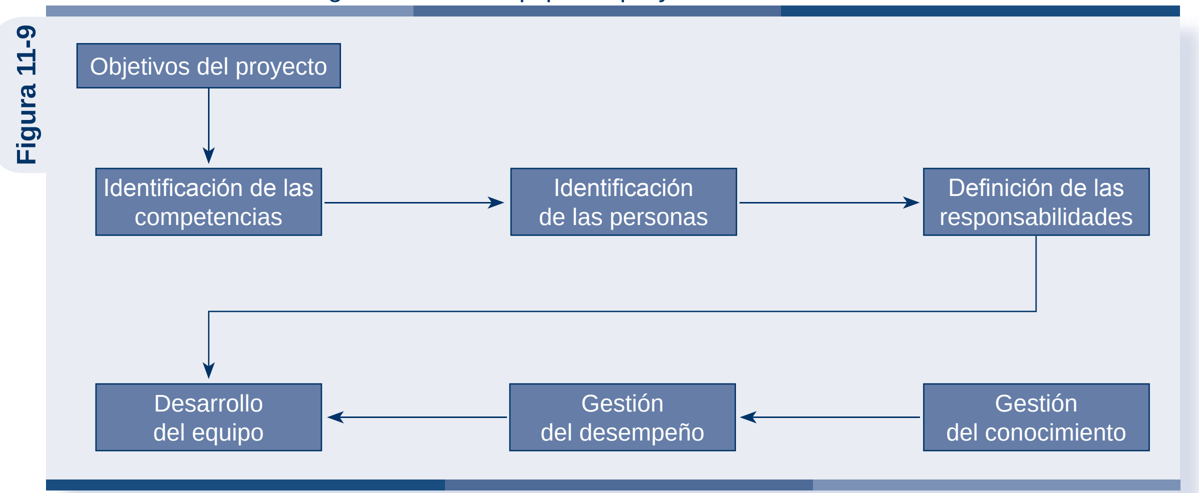
Fuente: Proyecto de Luciano, Paulo Cammosa y Sandra Lissner. Curso de Administración de proyectos del programa de educación continua de la Escuela Politécnica de la USP. São Paulo, 2005.

11.4.8 EQUIPO DEL PROYECTO

La administración de los recursos humanos de un proyecto comprende la formación y desarrollo de un equipo y la observación de su desempeño para todas sus fases. A fin de tratar con el equipo de un proyecto (figura 11-9):

1) Identifique las competencias necesarias para trabajar en los diferentes componentes del alcance y la forma de proveer el producto.
2) Encuentre a las personas que tienen esas competencias y obtenga su participación mediante el reclutamiento en el mercado, voluntariado o préstamo de otras áreas funcionales de una empresa.
3) Defina las responsabilidades de las personas en el proyecto mediante un organigrama lineal (retome el capítulo 5).
4) Sea cual fuere el origen de las personas, aun si éstas ya se conocen, promueva un proceso de desarrollo del equipo (retome el capítulo 9).
5) Con base en los objetivos del proyecto (metas de alcance, plazo, costo, calidad, etc.), observe, evalúe y oriente el desempeño del equipo.
6) Al final del proyecto promueva un esfuerzo de gestión del conocimiento; por ejemplo, evaluación de los informes del proyecto, discusión de las lecciones aprendidas y registro de las experiencias del equipo.

Procesos básicos de la gestión de un equipo de proyecto



11.5 EJECUCIÓN Y CONCLUSIÓN DEL PROYECTO

La ejecución del proyecto consiste en realizar las actividades y aplicar los recursos previstos en los planes. La realización de las actividades posibilita el ofrecimiento del producto o servicio, de acuerdo con las necesidades y especificaciones definidas al inicio del proyecto. A medida que las actividades se completan y los recursos se consumen, el producto o servicio se concreta y el proyecto se aproxima a la conclusión.

- El proceso de control integra el de ejecución. Controlar es un procedimiento para administrar las variaciones en relación con los planes y garantizar que se alcancen los objetivos. Posibilitar el cambio propio de los planes es otra función importante del proceso de control.
- El momento de la **conclusión** del proyecto depende de la naturaleza del producto y de cómo se definió su ciclo de vida en el proceso de planeación. Algunos proyectos terminan con la entrega del producto o servicio; otros incluyen una fase de pruebas del producto y pueden comprender un periodo de mantenimiento.
- La conclusión de un proyecto abarca también una serie de actividades de naturaleza administrativa, como la descomposición y reasignación del equipo y de los demás recursos, la homologación del producto en organismos reguladores y el cierre y rendición de cuentas, entre otras.

I. CUESTIONARIO PARA SU PLAN DE NEGOCIOS

1. ¿Cuál es el modo predominante de operaciones en su empresa: actividades rutinarias (producción, ventas) o productos y servicios bajo pedido?
2. Si el modo predominante es el ofrecimiento de productos y servicios bajo pedido, ¿hasta qué punto estará preparada su empresa para tratar con las herramientas y conceptos de la administración de proyectos?
3. ¿Cuáles serán las fases del ciclo de vida de los proyectos en su empresa?
4. ¿Cómo serán administradas (planeadas y ejecutadas) las fases del ciclo de vida?
5. ¿Quiénes serán los gerentes de proyectos?
6. ¿Cómo se formarán los equipos de proyectos?
7. ¿Cuál será el grado de formalidad en la preparación de los planes de proyectos?

II. PREGUNTAS PARA ESTUDIO

Con sus propias palabras responda las siguientes preguntas. De ser posible, entreviste a emprendedores que le ayuden a encontrar las respuestas.

1. ¿Qué son los proyectos y cuáles son sus diferencias con respecto a las actividades rutinarias de producción, ventas y administración interna?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre empresas que trabajan con proyectos y las que trabajan con actividades rutinarias?
3. ¿Qué es el ciclo de vida de un proyecto?
4. ¿Cuáles son los procedimientos básicos para administrar un proyecto?
5. ¿Cuáles son los principales componentes de un plan de proyecto?

III. ESTUDIO DE CASO: Cambio de la ropa de cama en el Marriott[1]

La red Marriott, que posee más de 2,400 hoteles en 64 países, entre ellos el Renaissance, en São Paulo, creó por primera vez en la historia un proyecto para la renovación simultánea de sábanas y almohadas en su red. Se trata de nueve sábanas nuevas y tres almohadas de pluma de ganso para cada una de las 628 mil camas de sus hoteles, lo cual representa una adquisición de 5.6 millones de sábanas y 1.8 millones de almohadas nuevas, además de una inversión de 190 millones de dólares correspondiente a un total de 30 millones de metros de tela.

En términos generales, no existe una periodicidad específica para renovar la ropa de cama. Los cambios siempre se llevan a cabo de manera independiente en los hoteles cuando hay necesidad de cambiar piezas desgastadas por el uso. Cada unidad hotelera posee sus propias existencias, como la de São Paulo, que mantiene cerca de tres mil piezas nuevas disponibles para cambio en las 587 camas que ofrece. El hotel dona a las instituciones de caridad las piezas descartadas que todavía están en condiciones de uso.

En Brasil, el Renaissance invertirá 1.2 millones de reales (unos 680 mil dólares) para cambiar las piezas de 445 suites. Serán 5,283 mil piezas de sábanas y 1,761 almohadas. El gerente general del hotel de São Paulo, que está llamando a licitación para elegir a los proveedores, afirma que tiene dificultades debido al tipo de sábanas estipulado como patrón por la red (de algodón egipcio con una densidad de 300 hilos por pulgada). El patrón más común que se utiliza en la hostelería es el algodón con una densidad de entre 180 y 200 hilos por pulgada. Él afirma que las sábanas de 300 hilos son mucho más suaves, pero que no se encuentran tan fácilmente en el mercado. De esta forma, las empresas que pretenden participar en la licitación están considerando la posibilidad de importar maquinaria específica. Según el gerente, Marriott da prioridad a los fabricantes locales, aunque sea necesario que ellos hagan adaptaciones para cumplir con los patrones que exige el hotel.

Toda esta operación debe concluirse en un año, más o menos. La operación de cambio de piezas implantada por la red Marriott no representa sólo un trabajo de mantenimiento. La red está procurando, con eso, atender a los deseos de su clientela. Se entrevistaron alrededor de mil huéspedes en varios países sobre sus preferencias y 80 por ciento de los encuestados respondió que, a la hora de dormir, prefiere ropa de cama más moderna y cómoda. La conclusión de la investigación fue que la renovación aumentaría la preferencia de los huéspedes por los hoteles de la red.

Preguntas

1. ¿Cuál es el producto de este proyecto?
2. ¿Cuál es el alcance?
3. ¿Cuáles son las razones o los objetivos?
4. ¿Cuáles son los patrones de calidad del proyecto? ¿Cómo se pueden garantizar? ¿Qué procedimientos de control se requieren?
5. ¿Cuáles son las principales tareas que se asocian con el alcance que usted identificó?

Referencias

1) *Fuente:* Adaptado del material de Lílian Cunha en http://www.terra.com.br/istoedinheiro/415/negocios/renaissance.htm.

Capítulo 12

Planeación e implantación del negocio

OBJETIVO:
Este capítulo tiene por objetivo guiar al lector en el proceso de creación e implantación de un negocio.

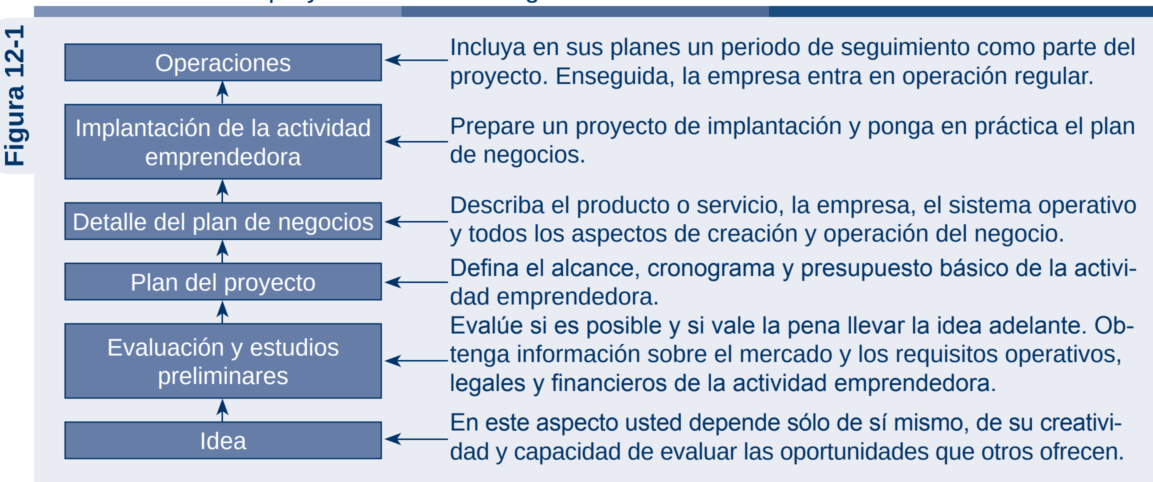
12.1 CICLO DE VIDA DE LA PLANEACIÓN DEL NEGOCIO

La aplicación de los conceptos y técnicas de la administración de proyectos al proceso de creación de un nuevo negocio comienza con la visualización del ciclo de vida del proyecto (figura 12-1). Veamos a continuación los pasos que pueden darse en cada etapa.

12.1.1 IDEA

La generación de ideas es la única etapa del proyecto que depende en forma exclusiva del emprendedor. Aun cuando usted esté analizando oportunidades ofrecidas por otros, la decisión final es suya. La idea es la parte más preciada de cualquier proyecto y debe protegerla, incluso aunque sea mínimo el riesgo de que algún astuto se la robe. Tenga cuidado al participar en los concursos.

Ciclo de vida de un proyecto de nuevo negocio



Con base en una idea, comience con una descripción concisa del proyecto: una idea de proyecto (o **anteproyecto**). El tipo de producto y empresa, las necesidades o los motivos, la competencia, los recursos necesarios, el costo estimado y el plazo para la implantación son elementos de un plan básico de proyecto.

12.1.2 EVALUACIÓN DE LA IDEA

Antes de concretar una idea del nuevo negocio y asumir compromisos irreversibles, sería prudente realizar un estudio sencillo de la viabilidad mediante el cual el emprendedor pueda saber si es posible y si vale la pena llevar adelante la idea. El estudio de la viabilidad debe enfocarse sobre todo en:

- La demanda del producto o servicio.
- Las fortalezas y debilidades de la competencia existente y potencial.
- Los requisitos operativos para ofrecer el producto o servicio: instalaciones, máquinas, componentes.
- La existencia de proveedores de máquinas, componentes y materias primas para la operación de la empresa.
- La necesidad de investigación y desarrollo o experimentación para desarrollar nuevos productos.
- Los requisitos legales para el funcionamiento del negocio.
- La licencia para montar el negocio en el establecimiento elegido.
- La necesidad de inversiones en comparación con los recursos del emprendedor.

12.1.3 PLANEACIÓN DEL PROYECTO

Si la idea ha pasado por un filtro preliminar, obtenga más información y prepare ahora un plan de proyecto (que va a consumir tiempo y recursos). Se trata de un proyecto dentro de otro que exige planeación y esfuerzo para producir información.

El plan del proyecto tiene tres componentes básicos: alcance, cronograma y presupuesto.

- Observe ejemplos de planes de alcance (estructuras analíticas) en las figuras de la 12-2 a la 12-4 (A y B) y en el cuadro 12-1.
- Observe ejemplos de cronogramas en las tablas 12-1 y 12-2.
- Observe ejemplos de presupuestos en las tablas 12-3 y 12-4.

12.1.4 PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios complementa el plan del proyecto. Se trata de una descripción detallada de la actividad emprendedora: el producto o servicio y todos los aspectos de la administración de la empresa, como si ésta estuviera operando. El plan de negocios proyecta la imagen de la empresa que todavía no existe, pero en el que se muestra una visualización de cómo será, de modo que se puedan analizar de forma anticipada los problemas a resolver y tomar decisiones.

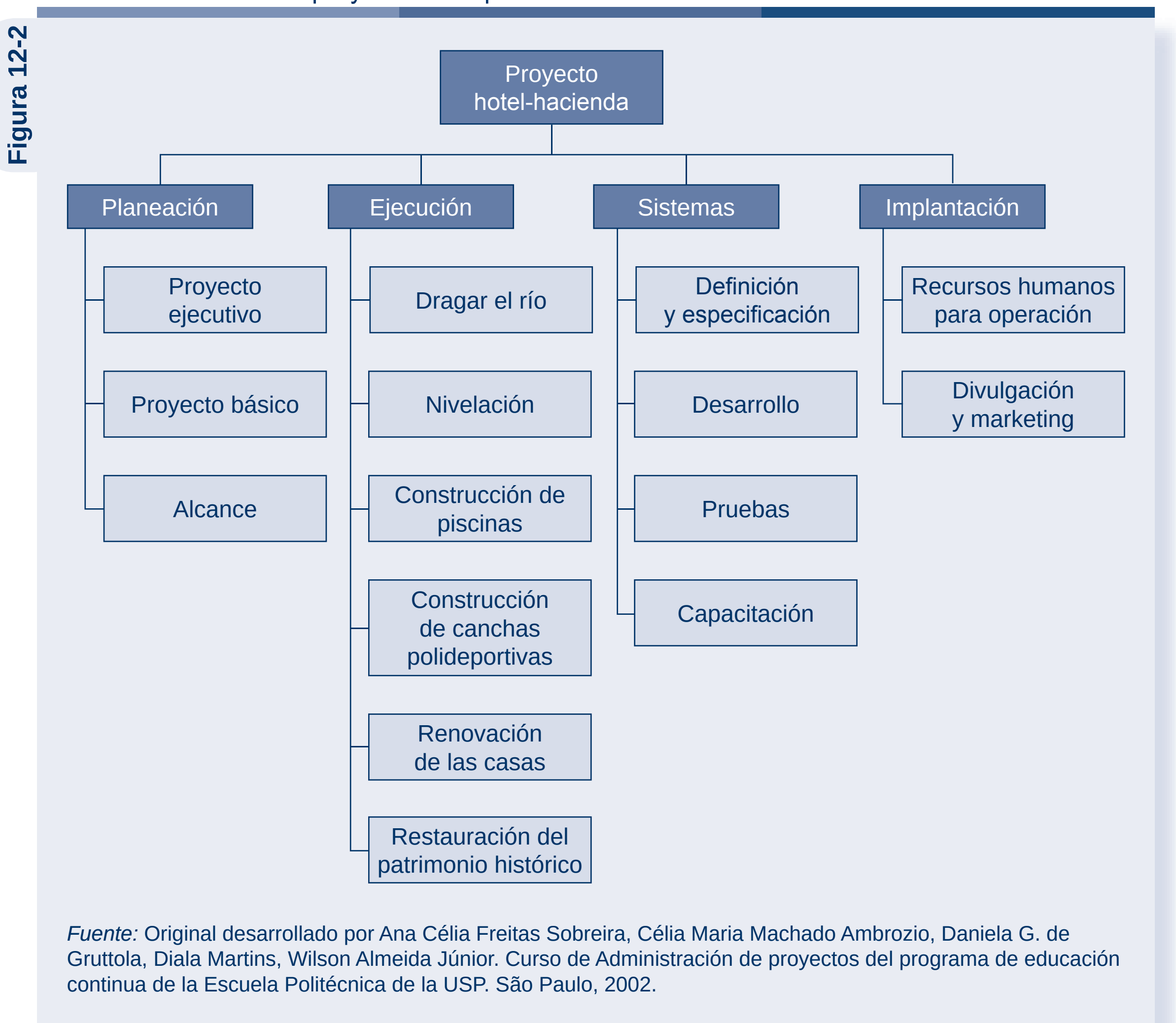
La preparación de un plan de negocios también debe tratarse como una fase de un proyecto cuyo producto es el plan de negocios (o **plan del negocio**).

12.1.5 IMPLANTACIÓN

Poner en práctica el plan de negocios trae como resultado la implantación de la actividad emprendedora. Una vez más, las herramientas de gestión de proyectos ayudan a preparar un plan operativo de la actividad emprendedora, que incorpora el plan de negocios y añade cronogramas y presupuestos.

Figura 12-2

Estructura analítica del proyecto de implantación de un hotel-hacienda



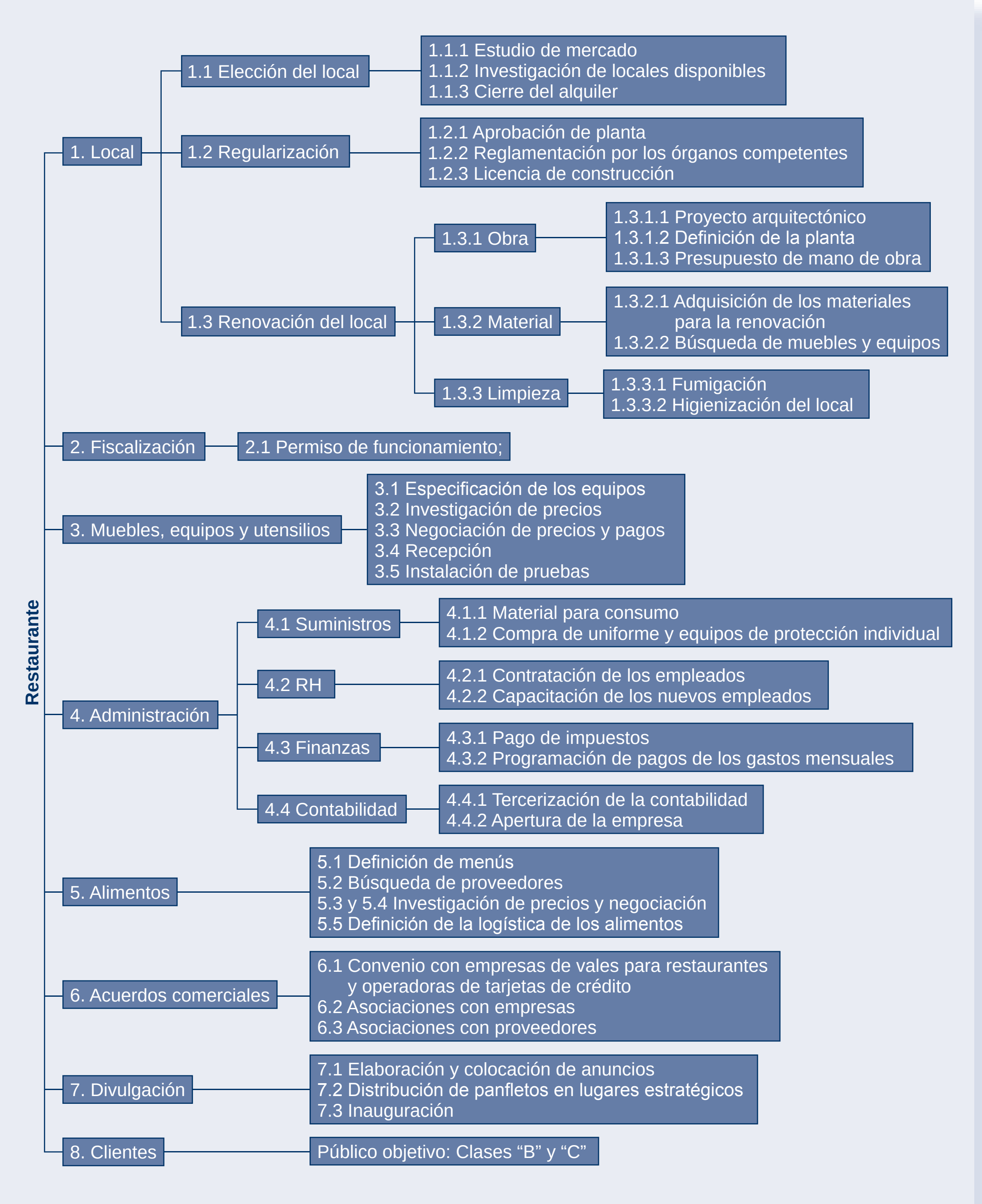
Fuente: Original desarrollado por Ana Célia Freitas Sobreira, Célia Maria Machado Ambrozio, Daniela G. de Gruttola, Diala Martins, Wilson Almeida Júnior. Curso de Administración de proyectos del programa de educación continua de la Escuela Politécnica de la USP. São Paulo, 2002.

12.1.6 OPERACIONES

Durante un periodo determinado, la operación de la empresa puede incluirse en el alcance de un plan de negocios. No obstante, las herramientas de gestión de proyectos hacen una clara distinción entre la creación de la empresa y sus operaciones.

Estructura analítica del proyecto de implantación de un restaurante de autoservicio

Figura 12-3



Fuente: Original desarrollado por Caio César Campioni, Cláudio Agostinho Furlan, Erik Almeida Alves, Flávia Rodrigues de Souza, Patrícia Cristina de Souza Bonafé y Paula Karina Firatel. Curso de Administración de proyectos del programa de educación continua de la Escuela Politécnica de la USP. São Paulo, 2005.

Estructura analítica del proyecto de creación e implantación de una tienda de juguetes

Figura 12-4A

Implantación de una tienda de juguetes

Local
Elección del local
Investigación
Escuelas cercanas
Legislación y zonificación
Valor del alquiler

Preparación del local
Alquiler
Negociación del contrato
Renovación del local
Proyecto de arquitectura
Contratación de mano de obra
Compra de materiales

Existencias
A

Empleados
B

Ventas
Elección de empacado
Búsqueda de proveedores de empacado
Compra de materiales de empacado
Publicidad de la tienda

Apertura de la empresa
Elección del contador
Documentación para el ayuntamiento
Pago de impuestos
Registro del nombre de la tienda

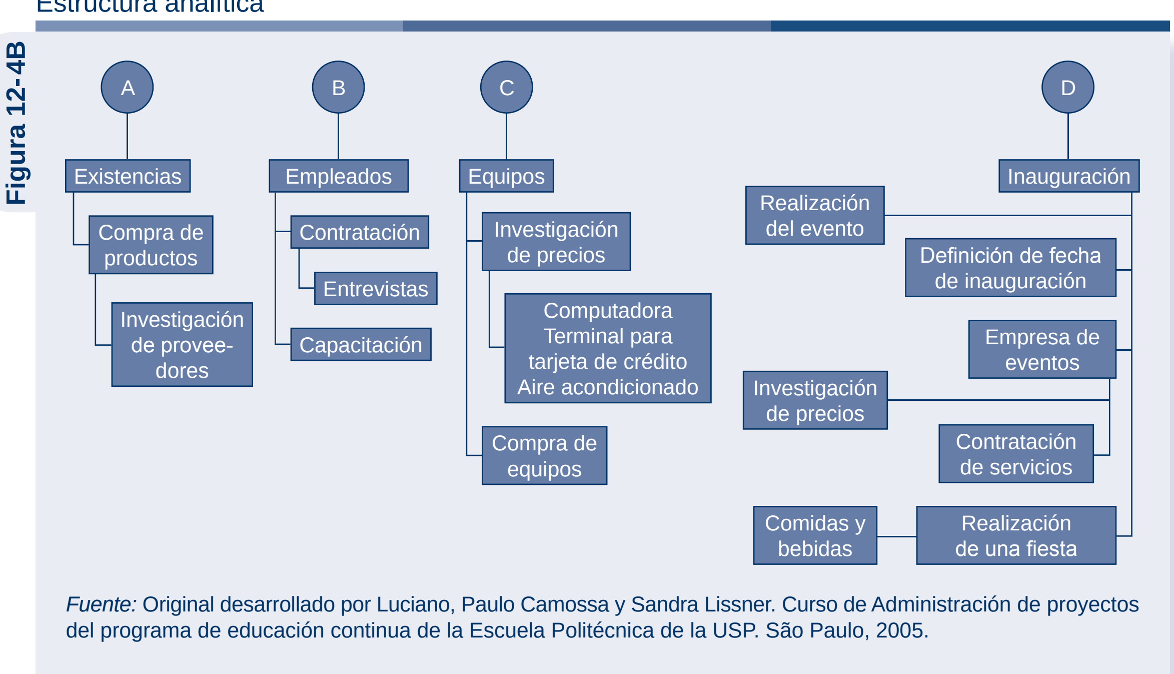
Equipos
C

Sistemas de seguridad
Elección del prestador de servicios
Investigación de precios
Investigación de necesidades
Contratación de la empresa de seguridad
Instalación de equipos

Inauguración
D

Estructura analítica

Figura 12-4B



Fuente: Original desarrollado por Luciano, Paulo Camossa y Sandra Lissner. Curso de Administración de proyectos del programa de educación continua de la Escuela Politécnica de la USP. São Paulo, 2005.

Cuadro 12-1 Estructura analítica del proyecto de construcción de una posada, en forma de lista de componentes

1. Legal / Administrativo
- 1.1 Formalización de la empresa (razón social)
- 1.2 Permisos necesarios para la construcción de la posada
- 1.3 Permisos necesarios para la operación de la posada
- 1.4 Documentación en general
- 1.5 Aspectos financieros

2. Proyecto arquitectónico
- 2.1 Diseño de la planta
  - 2.1.1 Denominación y área de cada ambiente
  - 2.1.2 Predimensionamiento de los espacios, organigrama funcional, diagrama de flujo de personas, vehículos y materiales
  - 2.1.3 Definición de las áreas de circulación, estacionamiento y jardines
  - 2.1.4 Indicación de las fachadas
  - 2.1.5 Distribución, posicionamiento, indicación de mobiliario y equipos específicos y sanitarios en los diversos ambientes
  - 2.1.6 Otros elementos que favorezcan o sean necesarios para la comprensión cualitativa de los espacios propuestos
- 2.2 Proyecto paisajístico
  - 2.2.1 Consideraciones fundamentales sobre los servicios a realizar
  - 2.2.2 Aprovechamiento de los recursos naturales existentes en el terreno
  - 2.2.3 Especificaciones de materiales y acabados
- 2.3 Proyecto de decoración
  - 2.3.1 Especificaciones de materiales y acabados

3. Proveedores
- 3.1 Materiales de construcción
- 3.2 Mobiliario
- 3.3 Objetos de decoración

4. Construcción
- 4.1 Mano de obra
- 4.2 Etapas de construcción
  - 4.2.1 Estructura de la obra
  - 4.2.2 Especificaciones de materiales y servicios detallados
  - 4.2.3 Niveles de los pisos
  - 4.2.4 Indicación y dimensionamiento de los marcos para puertas y ventanas
  - 4.2.5 Dimensionamiento de escaleras y rampas, con indicación de numeración, inclinación y sentido
  - 4.2.6 Indicación de materiales, inclinación, instalación de canalones y colectores de agua pluvial
  - 4.2.7 Indicación de los materiales de acabado
  - 4.2.8 Instalaciones eléctricas, telefónicas y especiales: planos, con indicación de puntos de utilización
  - 4.2.9 Instalaciones hidrosanitarias y gas (en su caso): planos, con indicación de puntos de utilización
  - 4.2.10 Análisis cuantitativo de materiales y de servicios para cada tipo de edificación y presupuesto respectivo relativo a cada Ayuntamiento específico.
  - 4.2.11 Inclusión de medidas de protección contra incendio de acuerdo con el código de seguridad contra incendios y pánico (Cuerpo de Bomberos de Auxilio)
  - 4.2.12 Especificaciones de materiales y acabados
  - 4.2.13 Tratamiento de los residuos de la obra
- 4.3 Seguimiento de la obra

5. Plan de marketing
- 5.1 Promoción y divulgación (carpetas, panfletos y otro material impreso, *banners*, correo directo, espectaculares, anuncios en periódico, página en Internet)
- 5.2 Venta de patrocinios (electrodomésticos, muebles para piscina, etcétera)
- 5.3 Evento de inauguración (invitados, invitaciones para la inauguración, servicio, etcétera)

Fuente: Original desarrollado por Ana Brech, Claudia Martins, Marcelo Pinheiro, Mauricio Bicudo Silva. Curso MBA en Auditoría Interna de Fiopecafi. São Paulo, 2005.

Tabla 12-1 Cronograma del proyecto de implantación de una posada

	2006									2007							
Actividad	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
Formalizar razón social	■	■															
Obtener permisos para construcción			■	■													
Obtener permisos para operación			■	■													
Obtener documentación en general			■	■													
Crear el Depto. Financiero	■																
Operar el Depto. Financiero	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Diseñar la planta baja				■													
Desarrollar el paisajismo				■													
Desarrollar la decoración				■													
Comprar material					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Comprar mobiliario										■	■						
Comprar objetos de decoración													■	■			
Contratar / Administrar mano de obra					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Construir					■	■	■	■	■	■							
Poner acabados									■	■	■	■	■	■	■	■	
Dar seguimiento a la obra					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Promover y divulgar												■	■	■	■	■	■
Vender patrocinio														■	■	■	■
Realizar la inauguración																■	■

Fuente: Original desarrollado por Ana Brech, Claudia Martins, Marcelo Pinheiro, Mauricio Bicudo Silva. Curso MBA en Auditoría Interna de Fipecafi. São Paulo, 2005.

12.2 PROGRAMA DEL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios permite establecer el producto o servicio que el emprendedor pretende ofrecer, el mercado y la estrategia para conquistarlo, y las condiciones necesarias para transformar la idea en una empresa en operación. Además de ser una herramienta para el propio emprendedor, el plan de negocios puede ser un instrumento necesario para obtener la licencia de funcionamiento, buscar financiamiento, explicar la oportunidad a inversionistas potenciales y hasta participar en un concurso de actividad emprendedora.

El programa de un plan de negocios puede tener el contenido que a continuación se presenta. El orden en el que deben aparecer estos temas en el plan es una decisión del emprendedor, así como el grado de detalle y la cantidad de temas. Tome en cuenta que un plan de negocios debe tener una extensión de hasta 30 páginas como máximo. Si usted consigue escribir todo en 20 páginas, es mucho mejor.

El programa que a continuación se presenta tiene como objetivo ser funcional en los diferentes ramos de negocios: industria y servicios. Haga las adaptaciones necesarias al eliminar o añadir temas conforme al tipo de actividad emprendedora y las exigencias que usted debe cumplir. Dentro de los temas que aparecen enseguida, seleccione aquellos que son sólo para referencia y los que usted debe adaptar para presentar a otras personas.

Tabla 12-2 Cronograma de la implantación de la tienda de juguetes (Continúa)

		Duración	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1. Local		30 días				
	Definir dirección	30 días				
	Investigar mercado del consumidor	15 días				
	Investigar escuelas cercanas	9 días				
	Investigar la legislación de zonificación	3 días				
	Investigar el valor del alquiler	9 días				
2. Preparación		45 días				
	Alquiler del local	3 días				
	Negociar el contrato del alquiler	6 días				
	Renovar local	12 días				
	Definir el proyecto de arquitectura	33 días				
	Contratar mano de obra	6 días				
	Comprar materiales	6 días				
3. Existencias		75 días				
	Comprar productos	45 días				
	Investigar proveedores	30 días				
4. Empleados		60 días				
	Contratación	9 días				
	Entrevistas	45 días				
	Capacitación	6 días				
5. Venta		90 días				
	Elección de empacado	6 días				
	Investigación de proveedores de empacado	15 días				
	Compra de materiales de empacado	15 días				
	Publicidad de la tienda	30 días				
6. Apertura de la empresa		30 días				
	Elegir al contador	9 días				
	Documentación para el ayuntamiento	21 días				
	Pagar impuestos	9 días				
	Patentar el nombre de la tienda	30 días				

Tabla 12-2 Cronograma de la implantación de la tienda de juguetes

			Duración	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
7. Equipos			87 días				
	Investigar precios		30 días				
		Computadora	30 días				
		Terminal para tarjeta de crédito	30 días				
		Aire acondicionado	30 días				
	Comprar equipos		30 días				
		Computadora	30 días				
		Terminal para tarjeta de crédito	30 días				
		Aire acondicionado	30 días				
	Instalar equipos		27 días				
		Computadora	27 días				
		Terminal para tarjeta de crédito	27 días				
		Aire acondicionado	27 días				
8. Sistemas de seguridad			60 días				
	Elegir prestadora de servicios		30 días				
		Investigación de precios	15 días				
		Investigación de necesidades	15 días				
	Contratar empresa de seguridad		15 días				
		Instalación de los equipos	15 días				
9. Inauguración			33 días				
	Evento		3 días				
	Definición de la fecha de inauguración		3 días				
	Empresa de eventos		21 días				
		Investigar precio	12 días				
		Contratar servicios	9 días				
	Cóctel		9 días				
		Compra de alimentos y bebidas	6 días				
		Realización	3 días				

Fuente: Original desarrollado por Luciano, Paulo Camossa y Sandra Lissner. Curso de Administración de proyectos del programa de educación continua de la Escuela Politécnica de la USP. São Paulo, 2005.

Tabla 12-3 Presupuesto por actividades para la implantación de un restaurante de autoservicio

ACTIVIDADES	Recursos humanos	Tiempo asignado	Equipos	Total de actividades	Valor total
1. LOCAL					
1.1 Alquiler del galpón – 200 m²	Contratación inmobiliaria	35 días		$6,00/m² x 6 meses	$7.200,00
1.2 Regularización	Persona designada	87 días			$3.800,00
1.3 Renovación del local	Contratación constructora	189 días			$30.000,00
1.3.1.1 Proyecto arquitectónico	Arquitecto	21 días			$1.600,00
1.3.1.2 Definición de la planta	Ingeniero civil	28 días			$1.000,00
2. FISCALIZACIÓN	Ayuntamiento	14 días		Permiso funcionamiento	$2.300,00
3. MUEBLES, EQUIPOS Y UTENSILIOS	Comprador	49 días	Equipos en general		$17.604,61
4. ADMINISTRACIÓN		60 días			
4.1 Suministros	Comprador	14 días			$4.950,00
4.2 Recursos humanos	Empresa de RH	36 días	Doce empleados		$14.590,00
4.3 Finanzas	Contador	10 días			$2.300,00
5. ALIMENTOS	Empresa especializada	42 días	Análisis de muestras de los alimentos	$600/mes	$600,00
7. DIVULGACIÓN	Gráfica	14 días			$1.500,00
7.1 Inauguración	Contratación de buffet	7 días			$2.500,00
				Total	$89.944,61

Fuente: Original desarrollado por Ana Brech, Claudia Martins, Marcelo Pinheiro, Maurício Bicudo Silva. Curso MBA en Auditoria Interna de Fipecafi. São Paulo, 2005.

12.2.1 RESUMEN

Deje esta parte para el final. Después de completar los siguientes puntos que sean aplicables en su caso, elabore un resumen en el que destaque:

- Breve presentación del negocio.
- Oportunidad que aprovecha el negocio.
- Perspectivas de desempeño: ventas e ingresos.
- Costos de la implantación y operación del negocio.

12.2.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

- Descripción del negocio que usted pretende crear: producto/servicio y mercado/cliente.
- Misión: utilidad del producto o servicio y de la empresa para sus clientes.

- Nombre de la empresa y del producto.
- Tamaño de la empresa.
- Ubicación.
  — Proximidad con clientes y proveedores.
  — Disponibilidad de servicios públicos y medios de acceso.
  — Filiales.
  — Estado de las instalaciones y necesidades de renovaciones.
  — Posibilidad de expansión.
  — Presentación del emprendedor y/o de los socios.

Tabla 12-4 Presupuesto de implantación de una posada

Actividad por orden de fechas	Fecha del evento	Previsión mensual	Previsión acumulada
		$	$
Contratar empresa	9-Dic-2003	1.000	1.000
Analizar los resultados	19-Dic-2003	1.000	2.000
Comprar terreno – Pago para apartarlo	13-Ene-2004	1.000	42.000
Legislación	6-Feb-2004	2.000	44.000
Paisajismo	20-Feb-2004	2.000	46.000
Comprar terreno – Lote 1	24-Feb-2004	15.000	61.000
Decoración	27-Feb-2004	1.000	62.000
Adecuación tercera edad	27-Feb-2004	1.000	63.000
Ingeniero civil	5-Mar-2004	2.000	65.000
Ejecución – Lote 1	22-Mar-2004	50.000	115.000
Comprar terreno – Lote 2	6-Abr-2004	15.000	130.000
Ejecución – Lote 2	22-Abr-2004	50.000	180.000
Compra terreno – Lote 3	10-May-2004	15.000	195.000
Ejecución – Lote 3	22-May-2004	50.000	245.000
Ejecución – Lote 4	22-Jun-2004	50.000	295.000
Compra terreno – Lote 4	29-Jun-2004	15.000	310.000
Ejecución – Lote 5	22-Jun-2004	50.000	360.000
Sede	23-Jun-2004	40.000	400.00
Cocina/Restaurante	3-Sept-2004	50.000	450.000
Área externa	1-Oct-2004	15.000	465.000
Sala de juegos-gimnasia	15-Oct-2004	15.000	480.000
Helipuerto	12-Nov-2004	10.000	490.000
Sede	26-Nov-2004	15.000	505.000
Sala de juegos-gimnasia	17-Dic-2004	15.000	520.000
Helipuerto	24-Dic-2004	6.000	526.000
Canchas	24-Dic-2004	15.000	541.000
Documentación-contrato	13-Ene-2005	8.000	549.000
Piscinas	18-Feb-2005	10.000	559.000
Canchas	25-Feb-2005	10.000	569.000
Piscinas	18-Mar-2005	40.000	609.000
Chalets	18-Mar-2005	25.000	634.000
Área externa	18-Abr-2005	8.000	642.000

Fuente: Proyecto de Amadeu Crodelino, Edson C. Noya Uehara, Elcio Teixeira de Conti, José V. Vasques Jr. y Ricardo Gerardi. Curso de Administración de proyectos del programa de educación continua de la Escuela Politécnica de la USP. São Paulo, 2005.

12.2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO Y DEL AMBIENTE

- Tendencias económicas y sociales que crean la oportunidad e influyen en el negocio.
- Demografía.
- Distribución de la renta.
- Otras tendencias.
- Análisis del ramo de negocios.
  - — Empresas que actúan en el mismo mercado o con el mismo producto o servicio.
  - — Participación en el mercado.
  - — Ventajas competitivas de los principales competidores.
  - — Capacidad de producción de los principales competidores.
  - — Esfuerzo promocional de los competidores.
  - — Antigüedad del equipo que utilizan.
  - — Tipo de mano de obra empleada.
  - — Fortalezas y debilidades de la competencia.
- Mercado.
  - — Compradores potenciales.
  - — Motivación para la compra.

12.2.4 ESTRATEGIA

- Objetivos de desempeño: volumen de ventas, participación en el mercado, posicionamiento en relación con los competidores.
- Ventajas competitivas: cómo pretende usted distinguirse de la competencia y conquistar a los consumidores.
- Proyección del desempeño y perspectivas de crecimiento dentro del ramo elegido.
- Perspectivas de diversificación.
- Indicadores y mecanismos de control del desempeño estratégico: volumen efectivo de ventas, crecimiento, participación en el mercado, etcétera.
- Iniciativas de responsabilidad social.

12.2.5 MARKETING Y VENTAS

- Descripción del mercado objetivo.
- Estrategia de marketing.
  - — Descripción del producto o servicio.
  - — Producto: tamaño, forma, ingredientes, colores, peso, presentaciones, empacado.
  - — Servicio: servicio prestado al cliente, tiempo de respuesta después de que ha sido solicitado, grado de personalización.
- Precios.
  - — Forma de definición.
  - — Política de crédito.
  - — Comparación con los precios de los competidores.

- Distribución y ventas.
  - Estrategia de ventas: directa, indirecta, Internet.
  - Organización de la fuerza de ventas.
  - Información para los vendedores: catálogos de productos y sus aplicaciones, lista de precios, disponibilidad de productos en existencias.
  - Forma de remuneración de los vendedores.
- Esfuerzo promocional.
  - Propaganda: periódicos, revistas, radio y televisión, correo directo, panfletos, espectaculares, anuncios en taxis, autobuses, metro, trenes, estaciones y aeropuertos.
  - Participación en ferias de negocios.
  - Patrocinio de eventos.
  - Promoción en los puntos de venta.
  - Información para los clientes: catálogos, lista de precios, especificaciones, instrucciones de montaje, menús.
  - Programas de visitas a las instalaciones: excursiones escolares, "visite nuestra cocina".
  - Telemarketing.
  - Distribución de regalos promocionales.
  - Atención a los clientes vía telefónica.

12.2.6 OPERACIONES

- Especificaciones del producto/servicio.
  - Especificaciones funcionales.
  - Especificaciones técnicas.
  - Piezas, materias primas y componentes.
- Modo de operación: proyecto o actividad continua.
  - Planeación y control de las operaciones.
  - Metodología de administración de proyectos.
- Sistema de gestión de la calidad: garantía y control de la calidad.
  - Especificaciones de la calidad de los productos y servicios.
  - Procedimientos de garantía de la calidad.
  - Control de la calidad.
  - Administración de la calidad.
  - Manuales.
  - Responsabilidades.
- Proyecto del proceso de ofrecimiento del producto/servicio.
  - Descripción del proceso productivo: diagrama de flujo.
  - Máquinas y equipos.
  - Materias primas y componentes.
  - Secuencia de montaje u ofrecimiento del producto o servicio.
  - Empacado, almacenaje y distribución.
- Proyecto de las instalaciones.
  - Distribución física del proceso productivo.
  - Distribución de las instalaciones – producción (o área de atención a clientes), almacenamiento y administración.

  - Capacidad instalada.
  - Medidas de desempeño.
  - Tiempo de ciclo.
  - Eficiencia planeada.
- Proveedores y cadena de abastecimiento.
  - Análisis de los principales proveedores.
  - Asociaciones con proveedores.
  - Logística.
- Control de existencias.

12.2.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Estructura organizacional de la empresa.
- Descripción de los principales cargos.
- Nombres de los ocupantes de los cargos de dirección.

12.2.8 RECURSOS HUMANOS

- Plan de mano de obra: lista de cargos y cantidad de ocupantes necesarios.
- Competencias deseadas de los empleados.
- Procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.
- Política salarial.
- Beneficios.
- Sistema motivacional.

12.2.9 TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

- Infraestructura.
- Definición de los paquetes de software para apoyar las operaciones de la empresa.
- Sitio en Internet.

12.2.10 RIESGOS

- Identificación de los principales riesgos del negocio.
  - Probabilidad de ocurrencia.
  - Efecto sobre el negocio.
- Mecanismos de gestión de los riesgos y prevención de pérdidas.

12.2.11 FINANZAS

- Presupuesto de implantación.
- Presupuesto de operación.
- Análisis del punto de equilibrio.

- Flujo de caja proyectado.
- Balance proyectado.
- Estado de resultados proyectado.
- Indicadores de desempeño.

12.2.12 LEGISLACIÓN

- Legislación aplicable a la empresa.
- Servicios profesionales por contratar: abogado, contador.

Bibliografía

BERGER, David. *Build a lean plan layout to increase your efficiency*. Disponible en <http://www.advancedmanufacturing.com/July02/lean.htm>.

BOUNDS, Gregory M. y LAMB, Jr. Charles. *Business*. Cincinnati, South-Western, 1998.

BOVÉE, Courtland y THILL, John. *Business in action*. Upper Saddle River, Prentice Hall, 2001.

BRAGA, Roberto. *Fundamentos e técnicas de administração financiera*. São Paulo, Atlas, 1989.

CASTANHEIRA, Joaquim, "Empresas criativas", *Revista Dinheiro*, núm. 413, 10 de agosto de 2005.

DAVIS, Mark M. y HEINEKE, Janelle. *Operations Management*. Nueva York, McGraw-Hill/Irwin, 2005.

FALEIROS, Marina. "Fábrica da Basf é dos empregados". *O Estado de S. Paulo*, Caderno Economia & Negócios, 3 de febrero de 2005, p. B22.

FREZATTI, Fábio. *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*, 2a ed. São Paulo, Atlas, 2002.

GANTOIS, Gustavo, "Aprendiz de patrão". *Revista Dinheiro*, núm. 387, 9 de febrero de 2005, pp. 55-56.

GITMAN, Lawrence J. y McDANIEL, Carl. *The Future of Business*, 5a ed. Cincinnati, South-Western, 2005.

GRIFFIN, Ricky W. y EBERT, Ronald J. *Business*. Upper Saddle River, Prentice Hall, 2002, pp. 420-421.

IUDICIBUS, Sérgio de y MARION, José Carlos. *Curso de contabilidade para não contadores*. São Paulo, Atlas, 1998.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. *A estratégia* em acão. Rio de Janeiro, Campus, 1997, p. 55.

LACERDA, Ana Paula, "Mercado de eventos é dominado por empresas de pequeno porte". *O Estado de S. Paulo*, Caderno Economia & Negócios, 19 de abril de 2005, p. B20.

LACERDA, Ana Paula, "Na era dos eletrônicos, cresce a fatia do brinquedo educativo". *O Estado de S. Paulo*, Caderno Economia & Negócios, 3 de mayo de 2005, p. B16.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W. y PETTY, J. William. *Administração de Pequenas Empresas*. São Paulo, Pearson Makron Books, 1997.

MADURA, Jeff. *Business*. Cincinnati, South-Western, 2001.

MANKIW, N. G. *Introducão à economia*. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

MARION, J. C. *Contabilidade empresarial*, 10a ed. São Paulo, Atlas, 2003.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*, 9a ed. São Paulo, Atlas, 2003.

MEREDITH, Jack R. y SHAFER, Scott M. *Operations management for MBAs*. Nueva York, John Wiley & Sons, 1999, pp. 89-93.

PEREIRA, Renée, "Papete do Vietnã para pés brasileiros", *O Estado de S. Paulo*, Caderno Economia & Negócios, 26 de enero de 2005, p. B13.

STEINHOFF, Dan. *The World of Business*. Nueva York, McGraw-Hill, 1979.

STEINHOFF, Dan. *The World of Business*. Nueva York, McGraw-Hill, 1979, pp. 306-307.

TAVARES, Flávia, "Marisol e o pulo da rata". *Revista Dinheiro*, núm. 386, 2 de febrero de 2005, pp. 56-57.

U.S. DEPARTMENT OF LABOR. *What Work Requires of Schools: a SCANS Report for America 2000*, junio de 1991, pp. xvii-xviii.

WHETTEN, David A. y CAMERON, Kim S. *Developing management skills*. Upper Saddle River, Prentice Hall, 2002, p. 8.

Índice

D

E

F

G

H

I

J

L

M

N

O

P

Q

R

S

T

U

V

Acerca del autor

Antonio Cesar Amaru Maximiano es doctor en administración por la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de São Paulo, donde hoy es profesor. En la Fundación Instituto de Administración (FIA) se desempeña como supervisor de los proyectos de consultoría y capacitación que contratan grandes empresas multinacionales. Sus áreas de interés incluyen la investigación y la educación sobre la gestión de proyectos, la capacidad empresarial y la innovación.

Es autor de otros libros sobre administración que se utilizan en diversas instituciones superiores de enseñanza.